ATINGEREA REGELUI MIDAS

CURTEA VECHE PUBLISHING

Bucureşti, 2012

DONALD J. TRUMP, preşedinte al The Trump Organization, reprezintă întruparea poveştii de succes americane, stabilind în permanenţă standarde de excelenţă în timp ce îşi extinde afacerile în domeniile proprietăţilor imobiliare, sporturilor şi industriei de divertisment. Este un dezvoltator important de proprietăţi imobiliare de calitate în întreaga lume, făcând din brandul Trump un adevărat etalon.

Angajamentul lui faţă de excelenţă se extinde, dincolo de portofoliul sau imobiliar, în industria de divertisment. De la rolul de vedetă şi coproducător al emisiunilor de succes *The Apprentice* şi *The Celebrity Apprentice*, difuzate pe postul de televiziune NEC, şi până la terenurile sale de golf şi zgârie-norii care i-au adus premii, talentul său în afaceri este de neegalat.

Un autor desăvârşit, domnul Trump a scris peste zece bestselleruri, iar primul său volum, *The Art of the Deal*, este considerat o carte clasică în domeniul afacerilor. A primit o stea pe Hollywood Walk of Fame în 2007. Donald Trump întrupează arhetipul omului de afaceri – un

negociator fără pereche şi un filantrop pasionat.

Celebrul autor al volumului *Tată bogat, tată sărac* – cea mai bună carte de finanţe personale din *toate timpurile* –, ROBERT T. KIYOSAKI, a contestat şi a schimbat felul în care zeci de milioane de oameni din întreaga lume se gândesc la bani. Este un antreprenor, formator şi investitor care crede că lumea are nevoie de mai mulţi antreprenori. Având o viziune asupra banilor şi investiţiilor care contrazice frecvent înţelepciunea convenţională, Robert şi-a câştigat reputaţia pentru stilul direct, ireverenţa şi curajul său.

Prima carte scrisă de Donald Trump împreună cu Robert Kiyosaki, *De ce vrem să fii bogat* (Curtea Veche Publishing, 2008), s-a clasat din start pe locul 1 în topul *The New York Times* Bestsellers List şi s-a vândut în 500.000 exemplare doar în Statele Unite.

DE ACEIAŞI AUTORI:

DE CE VREM SĂ FII BOGAT

DE DONALD J. TRUMP:

CUM SĂ FACI AVERE NU RENUNŢA NICIODATĂ!

DE ROBERT T. KIYOSAKI:

CONSPIRAŢIA CELOR BOGAŢI UN IQ FINANCIAR MAI BUN CINE MI-A LUAT BANII?

GHID DE INVESTIŢII CÂINII DE VÂNZĂRI ŞCOALA DE AFACERI TÂNĂR ŞI BOGAT CADRANUL BANILOR PROFEŢIILE TATĂLUI BOGAT TATĂ BOGAT, TATĂ SĂRAC COPIL BOGAT, COPIL ISTEŢ BANII ALTORA ÎNAINTE DE A DEMISIONA

ATINGEREA REGELUI MIDAS

DE CE UNII ANTREPRENORI SE ÎMBOGĂŢESC, IAR CEI MAI MULŢI NU

DONALD J. TRUMP

Şi

ROBERT T, KIYOSAKI

Traducere din limba engleză de MARIUS CHITOŞCĂ

TRUMP, DONALD J.

Atingerea regelui Midas: de ce unii antreprenori se îmbogăţesc, iar cei mai mulţi nu / Donald J. Trump, Robert T. Kiyosaki; trad, Marius Chitoşcă. Bucureşti: Curtea Veche Publishing, 2012

Index

ISBN 978 – 606 – 588 – 322 – 2 I. Kiyosaki, Robert T.

II. Chitoşcă, Marius (trad.)

330.332

336

Redactor: Mihaela Popescu Corector: Gabriela Bălteanu Tehnoredactor: Dragoş Dumitrescu

CURTEA VECHE PUBLISHING str. Aurel Vlaicu nr. 35, Bucureşti, 020091 tel.: 021 260 22 87,0744 55 47 63 fax: 021 223 16 88 distribuţie: 021 222 25 36 e-mail: redactiecurteaveche. Ro internet: www curteaveche. Ro

Design interior & coperta: Griffon and Swans www griffon. Ro

DONALD J. TRUMP, ROBERT T. KIYOSAKI *Midas Touch. Why Some Entrepreneurs Get Rich and Why Most Don t* Copyright e 2011 Donald J, Trump and Robert T. Kiyosaki. All rights rezerved.

Trump, Trump Organization and Trump University are trademarks of the Trump Organization. CASHFLOW, Rich Dad, Rich Dads Advisors, ESRI, B-I Triangle are registered trademarks of CASHFLOW Technologies, Inc.

Ells are trademarks of Cashflow sll Technologies, Inc.

This edition pubh shed by *arrangement* with Rich Dad Opeating Company, LLC.

All rights rezerved.

e CURTEA VECHE PUBLISHING, 2011

pentru prezenta versiune în limba română

ISBN 978 – 606 – 588 – 322 – 2

DEDICAŢIE

ANTREPRENORILOR ZILELOR NOASTRE care se luptă să răzbească şi reuşesc, precum şi celor de mâine care văd oportunităţi acolo unde alţii întâmpină obstacole.

Acelor vizionari care au curajul să lase o amprentă unică, asemenea regelui Midas, pe harta economică a

lumii.

NOTELE ŞI MULŢUMIRILE AUTORILOR

AM DORI SĂ LE MULŢUMIM tuturor celor care au contribuit la pasiunea noastră de o viaţă faţă de procesul de învăţare antreprenorială. Fără ei, această carte, bazată pe experienţele noastre, nu ar fi existat.

Am dori totodată să ne recunoaştem victoriile şi înfrângerile, succesele şi eşecurile, pentru că, iară echilibrul în viaţă dintre urcuşuri şi coborâşuri şi fără creşterea personală şi profesională care îl însoţeşte, nu am fi unde suntem astăzi.

Adresăm mulţumiri speciale lui Meredith Mciver şi Kathy Heasly, care ne-au oferit serviciile lor de asistenţă editorială. De asemenea, le mulţumim în mod deosebit lui Allen Weisselberg, Michael Cohen, Rhona Graff, Jonathan Gross şi lui Kacey Kennedy de la The Trump Organization, şi lui Mike Sullivan, Marian Van Dyke, Anita Rodriguez, Michael Joe, Rhonda Hitchcock şi Monei Gambetta de la The Rich Dad Company şi Plata Publishing. Eforturile lor colective şi opiniile lor antreprenoriale au dat viaţă viziunii noastre din această carte, intitulată *Atingerea regelui Midas.*

În cele din urmă, am dori să le mulţumim tuturor antreprenorilor care inovează, riscând şi depăşind fiecare

obstacol pentru a îmbunătăţi vieţile lor, ale familiilor lor şi ale miliardelor de oameni din întreaga lume.

Nu există nimic mai nobil decât antreprenoriatul, iar noi vă aplaudăm pentru eforturile, pentru succesele şi pentru contribuţiile pe care le aduceţi lumii noastre.

CUVÂNT ÎNAINTE de Mark Burnett

ANTRENPRENORII AU O UNICĂ MOTIVAŢIE ce îi ajută să meargă pe drumul lor. O concentrare atât de intensă, încât nimic nu poate sta în calea lor şi a planurilor pe care le au.

Cu ani în urmă, cu mult înainte să îl întâlnesc pe Donald, i-am citit prima carte, *The Art of the Deal.* La acea vreme, vindeam tricouri pe plajă în Los Angeles, în momentele în care nu aveam clienţi, citeam constant *The Art of the Deal.* Am apreciat mai ales faptul că fusese scrisă pentru cineva ca mine – cineva care nu urmaşe niciodată cursurile unei şcoli de afaceri. Îl veneram pe acest mogul al afacerilor imobiliare, Donald Trump, şi nu am crezut vreodată că îl voi întâlni personal, cu atât mai puţin că voi face cunoştinţă cu el. În mod sigur nu mi-am imaginat vreodată că aş face afaceri cu el.

Una dintre povestirile memorabile pe care mi le amintesc din *The Art of the Deal* a fost aceea despre felul în care Donald poate să recunoască „un învins”. El a explicat că un învins e o persoană care pune un anunţ de vânzare pe o maşină murdară. Deşi acest fapt pare evident, e uimitor cât de mulţi oameni fac exact acest lucru în diferite feluri, în afaceri diverse.

Robert a vândut cu mult peste 30 milioane de cărţi în

ţări de pe întreg mapamondul. Cu siguranţă are un mesaj pe care lumea vrea sau are nevoie să-i audă. Se consideră în primul rând profesor şi recunosc că eu văd şi în Donald un profesor. Serialul de televiziune *The Apprentice (Ucenicul*) are un subtext educaţional pe care el îl abordează şi îl valorifică foarte bine şi cred că acesta e unul dintre motivele pentru care emisiunea a avut un asemenea impact şi o viaţă atât de lungă. Aceşti doi profesori, aceşti doi titani ai afacerilor au un mesaj pentru noi toţi.

După cum scoate în evidenţă volumul *Atingerea regelui Midas,* antreprenoriatul e un lucru care în prezent a devenit întrucâtva o responsabilitate, sau care ar trebui să fie o responsabilitate. Acesta e motivul pentru care cartea este de actualitate. Avem nevoie de oameni care au talentul de a crea locuri de muncă. Cei care dispun de deprinderile şi abilitatea de a fi antreprenori trebuie să-şi dezvolte aceste deprinderi pentru a contribui la dezvoltarea societăţii noastre. Această carte este scrisă de doi antreprenori desăvârşiţi cu vieţi foarte diferite care studiază problema din perspective diferite.

Oricine doreşte să intre în liga antreprenorilor ar trebui să citească această carte.

Antreprenorii sunt caracterizaţi de o capacitate specială de concentrare şi de o motivaţie puternică. Am observat această trăsătură a lui Donald cu mult timp în urmă; ea e prezentă şi la Robert. Vă pot spune că motivaţia lor e palpabilă. Ei nu încetează să se dezvolte personal şi profesional, iar succesul pe care l-au obţinut e remarcabil. Sper că vă veţi face timp să ascultaţi ce au de spus.

PREFAŢĂ Visător... sau antreprenor

UN ANTREPRENOR, UN BĂRBAT cu o gândire analitică formată încă din copilărie, a întrevăzut şansa lui de a schimba lumea. A văzut o cale prin care să îmbunătăţească viaţa tuturor oamenilor. Prin urmare, a pornit la drum, nu pentru a realiza averi, ci pentru a-şi realiza visul: viziunea unui nou mod de viaţă pentru oamenii obişnuiţi.

S-a luptat cu dificultăţile legate de şlefuirea ideii sale, de realizarea a nenumărate prototipuri ale produsului său – fiecare înregistrând o mică îmbunătăţire în raport cu cel anterior – şi de construirea companiei sale. Însă, cea mai importantă luptă a dus-o cu oamenii care nu îi puteau înţelege viziunea, care nu îşi puteau lărgi perspectivele pentru a vedea lucrurile aşa cum puteau fi, mai curând decât aşa cum erau. Au fost multe bătălii, însă bărbatul şi-

a continuat drumul neabătut. S-a îndoit de sine, a făcut destule sacrificii pe parcurs şi a deviat de multe ori de la traseul lui. A eşuat adesea şi, pentru că i-au plăcut mereu citatele celebre, el a numit eşecul „oportunitatea unui nou început – mai inteligent”.

Nu a fost un elev silitor şi a învăţat foarte puţine la şcoală, însă i-a plăcut să demonteze lucrurile pentru a vedea cum funcţionează. „Demontarea ceasurilor” a fost o ocupaţie preferată în timpul liber. Nu a avut diplomă de studii superioare, dar a participat la cursuri la şcoala serală pentru a-şi dezvolta abilităţile. Avea o minte genială şi a devenit în cele din urmă un profesor mult iubit în domeniul său. A atras elevi care, asemenea lui, erau plini de entuziasm. Târziu în noapte, aceştia îşi petreceau timpul muncind la proiecte şi învăţând din mers. Abilitatea lui de a atrage talentul şi de a lucra cu alţii a fost de invidiat. În afacerea lui, s-a înconjurat cu oameni care ştiau ceea ce nu ştia el.

A reuşit să strângă bani de la investitorii care au crezut în produsul lui. Problema a fost că aceştia nu au crezut mereu în viziunea lui. S-a întristat pentru că investitorii se concentrau doar asupra banilor. La un moment dat, a fost concediat din cadrul propriei companii, compania care îi

purta numele. Un bărbat mai slab s-ar fi declarat învins şi şi-ar **fi** găsit un loc de muncă.

Cu câţiva ani mai înainte, el renunţase la o slujbă stabilă într-o companie importantă. Antreprenoriatul nu era plătit prea bine, astfel încât familia lui a trăit de nenumărate ori în condiţii modeste. Ca o ironie, în vreme ce lucra încă pe postul lui din timpul zilei, inspiraţia a venit din partea angajatorului său emblematic, un bărbat pe care îl venerase din copilărie şi pe care a avut onoarea să-l întâlnească într-o zi, doar pentru o clipă. Bărbatul din faţa lui a izbit cu pumnul în masă şi a spus: „Tinere, eşti pe calea cea bună. Ai ceea ce-ţi trebuie. Nu renunţa”.

„Acel pumn în masă a însemnat enorm pentru mine”, i-a spus antreprenorul soţiei lui răbdătoare. „Mă vei vedea rar în următorul an”. De fapt, obţinerea succesului a durat mai mult de un an. A durat decenii întregi.

Răspunsurile vin rareori în momentul triumfător al unei descoperiri geniale, ca acela în care Arhimede a strigat „Evrika!” şi nu aşa au venit ele pentru Henry Ford. El a observat lumea din jur şi a ajuns să întrevadă oportunitatea pe care o avea, în timp. A demonstrat că un antreprenor nu trebuie să fie inventatorul unei tehnologii noi. Succesul lui a venit prin ceva mai valoros – un brand.

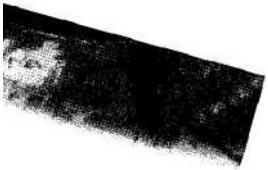
Maşinile făcute la comandă, care reprezentau standardul epocii, nu se aliniau cu perspectiva lui Henry Ford asupra lumii. El dorea să le ofere *tuturor* luxul pe care numai cei bogaţi şi-l puteau permite.

Dorea să schimbe lumea şi credea că secretul era un automobil cu un motor pe bază de combustie internă, asamblat într-o fabrică, fiecare maşină fiind la fel ca următoarea. Eroul şi vestitul lui angajator, Thomas Edison, credea şi el acelaşi lucru. De aceea, a dat cu pumnul în masă, înviorându-l pe Henry şi îndemnându-l să-şi continue eforturile vreme de mulţi ani, în pofida multor eşecuri.

Henry a îndrăznit să viseze. Într-o duminică, el şi-a auzit preotul predicând: „Legaţi-vă căruţa de o stea”, şi i-a spus surorii sale: „Asta voi face”. Era anul 1893. Peste zece ani, pe 23 iulie 1903, dentistul Emst Pfenning din Chicago a cumpărat primul Model A produs de Ford Motor Company.

Henry Ford reuşise. Nu mai era un visător, ci un antreprenor.

TRANSFORMAREA



INTRODUCERE Antreprenorii sunt diferiţi

ACEASTA E O CARTE DESPRE antreprenori şi despre trăsăturile care îi particularizează. E o carte pentru acei oameni care sunt deja antreprenori sau pentru cei cărora le-ar plăcea să fie.

Acesta nu e un manual scris de profesorii de facultate care predau antreprenoriatul. Cartea nu prezintă antreprenoriatul în termenii unui optimism naiv şi nici nu oferă o metodă practică, de obţinere pas cu pas a succesului. Ambele aspecte sunt nerealiste, iar acest volum este foarte realist. Asta pentru că a fost scris de antreprenori care au învins, au eşuat şi au luptat din nou pentru a învinge, iarăşi şi iarăşi. În această carte ne spunem povestea în mod deschis.

Abilitatea antreprenorului de a visa, a câştiga, a pierde şi a câştiga iarăşi şi iarăşi e numită adesea *spirit antreprenorial.* Ea e cea care deosebeşte antreprenorii de restul oamenilor implicaţi în afaceri. E totodată ceea ce îi separă pe cei care doresc să fie antreprenori de cei care pot fi antreprenori.

La această carte s-a lucrat timp de aproape trei ani. Am depus eforturi pentru realizarea ei deoarece credeam

amândoi că doar antreprenorii creează locuri de muncă reale. Iar atunci când lumea înregistrează niveluri ale şomajului fără precedent, locurile de muncă sunt lucrul de care avem nevoie.

Şomajul cronic cauzează nelinişti sociale care pot duce la revoluţii. Revoltele din 2011 din Orientul Mijlociu sunt cazuri elocvente. Ele sunt răscoale alimentate de oameni care sunt dornici, capabili şi nerăbdători să muncească, dar cărora le lipseşte oportunitatea. Ei trăiesc în societăţi cu niveluri ale şomajului extrem de ridicate. China tremură la gândul scăderii exporturilor sale şi e îngrozită de posibilitatea apariţiei a milioane de muncitori fără locuri de muncă. Guvernul american se confruntă cu aceleaşi probleme şi cheltuie miliarde de dolari în încercarea de a crea locuri de muncă prin intermediul legislaţiei şi al programelor guvernamentale.

Problema e că niciun guvern, nici cel american, nici cel chinez, nu poate crea locuri de muncă reale. Doar antreprenorii pot face asta. Doar antreprenorii pot vedea viitorul şi îl pot aduce la viaţă – riscând, pierzând şi câştigând – iarăşi şi iarăşi. În acest proces, ei creează noi industrii şi oportunităţi pentru oamenii din întreaga lume.

O altă problemă e că şcolile nu creează antreprenori.

Şcolile sunt concepute pentru a crea angajaţi. Acesta e motivul pentru care oamenii spun: „Mergi la şcoală ca să obţii o slujbă bună”. Majoritatea studenţilor, chiar şi absolvenţii de programe de masterat, ajung să devină angajaţi, nu antreprenori. Milioane de studenţi părăsesc şcoala în fiecare an împovăraţi de datorii imense în urma împrumuturilor pentru studii, incapabili să găsească locuri de muncă. În prezent, prea mulţi oameni, tineri şi bătrâni, caută locuri de muncă sau se tem să-şi piardă slujbele. Avem nevoie de mai mulţi antreprenori care pot crea afaceri şi locuri de muncă.

De la prăbuşirea pieţelor care a început în 2007, acesta fiind cel mai mare crah de la Marea Criză încoace, mulţi au aşteptat ca economia să-şi revină. Economia îşi va reveni, însă ea nu va mai fi la fel. Vechea economie a Erei Industriale e pe moarte, făcând loc unei economii noi a Erei Informatice. Regulile acestei economii noi internaţionale, nu vor mai fi aceleaşi. Iar vechile idei din Era Industrială – siguranţa pe viaţă a locului de muncă, pensiile, beneficiile asociate cu locul de muncă şi sindicatele – nu vor reuşi să supravieţuiască în noua Eră Informatică.

Multe dintre companiile actuale din topul Fortune 500,

care s-au născut în Era Industrială vor dispărea. Companiile din topul Fortune 500 al zilei de mâine se vor naşte din această criză, conduse de o nouă eră a antreprenoriatului şi de o nouă clasă de antreprenori.

Cartea de faţă e scrisă pentru această categorie de antreprenori şi pentru oamenii care doresc să devină astfel de antreprenori. Acest volum nu discută despre afaceri. El se referă la calităţile necesare pentru a deveni un antreprenor de succes.

În calitate de antreprenori, vă împărtăşim gândurile şi credinţele noastre, toate victoriile şi înfrângerile acumulate de-a lungul deceniilor. Vom afla ce ne ajută să reuşim atunci când nouă din zece antreprenori dau greş. Vom descrie felul în care am reuşit să ajungem dincolo de succes şi de bogăţie, transformându-ne afacerile în branduri internaţionale, o realizare la care mulţi antreprenori visează, dar la care puţini ajung. Mai important, vă dezvăluim ce anume ne ajută să continuăm atunci când alţii renunţă şi motivele pentru care căutăm provocări mai mari. În această carte, a doua pe care o scriem împreună, vă împărtăşim ce anume ne conferă Atingerea regelui Midas, capacitatea de a transforma în aur lucrurile pe care le atingem, şi felul în care o puteţi

obţine şi voi, la rândul vostru.

Am împărţit această carte în cinci capitole, fiecare dintre ele reprezentând unul din cele cinci degete ale mâinii regelui Midas. În fiecare capitol, după povestirile noastre, am inclus o secţiune de „Distilare” a ideilor, care oferă o recapitulare obiectivă a punctelor principale. Segmentul „Idei de reţinut Lucruri de făcut” completează fiecare capitol cu acţiuni pe care le puteţi întreprinde în viaţa voastră.

Cele cinci degete reprezintă cei cinci factori esenţiali pe care trebuie să îi stăpânească fiecare antreprenor care visează succesul. Aceşti factori nu sunt predaţi la şcoală.

Mâna regelui Midas e metafora ideală prin care pot fi reprezentate atributele importante ale succesului antreprenorial. Stăpâniţi fiecare deget şi veţi descoperi motivele magice pentru care unii antreprenori se bucură de un succes nebun, iar majoritatea nu.

Degetul mare reprezintă tăria de caracter. Fără ea, antreprenorii nu pot depăşi eşecurile şi dezamăgirile inevitabile care vin odată cu crearea din nimic a unei afaceri. Teritoriul neexplorat e plin de pericole.

Degetul arătător e pentru concentrare. Antreprenorii trebuie să se concentreze într-o manieră adecvată pentru

a reuşi cu adevărat.

Degetul mijlociu, cel mai lung, se referă în întregime la brand, acesta reflectând lucrurile pe care le reprezentaţi. Fără un brand puternic şi disponibilitatea de a-l face cunoscut lumii, nu puteţi avea Atingerea regelui Midas.

Degetul inelar se referă la relaţii: cum să găsiţi un partener bun, cum să fiţi un partener bun şi cum să construiţi diferite tipuri de relaţii pentru a obţine succesul.

În cele din urmă, degetul mic tratează lucrurile mărunte. El nu se referă la simpla stăpânire a detaliilor. Veţi vedea că lucrurile mici pot deveni lucruri mari care vă pot îndrepta pe calea către succese de proporţii. Veţi învăţa cum să găsiţi lucrul mărunt care poate deveni un aspect major pentru clienţii voştri şi pentru afacerea voastră.

Fiecare dintre aceşti factori este important în sine. Dar când sunt împreună şi întreaga atenţie, abilitate, învăţătură şi cunoaştere se află în mâinile voastre, puterea reală a regelui Midas străluceşte cu adevărat. Iar lumii noastre i-ar prinde bine puţină strălucire antreprenorială. De fapt, pentru a rezolva problemele globale ale şomajului şi lipsei siguranţei locului de muncă şi a siguranţei financiare, lumea are nevoie de mai mulţi antreprenori. Avem în special nevoie de mai mulţi antreprenori cu un

succes nebun, care posedă Atingerea regelui Midas.

Donald J. Trump
Robert T. Kiyosaki

CAPITOLUL 1

Degetul mare **Tărie de caracter**

„Viaţa e asemenea unei pietre de moară.

Dacă te macină complet sau te şlefuieşte depinde de materialul din care eşti făcut”.

Anonim

Transformarea ghinionului în noroc

Robert Kiyosaki

LA ÎNCEPUTUL ANULUI 2000, mă aflam în zona sălbatică a Australiei, departe de civilizaţie, în vacanţă alături de câţiva prieteni, aventurându-ne într-unul dintre cele mai frumoase locuri din lume. Îmi luase aproape o săptămână să ajung în tabăra izolată din Australia.

Într-o seară, mi-a sunat telefonul prin satelit. Era soţia mea, Kim, care se afla acasă în Phoenix.

„Ghici ce s-a întâmplat?” m-a întrebat ea entuziasmată.

„Producătorul lui Oprah a sunat şi a spus că Oprah vrea să participi la emisiunea ei din Chicago”.

„Grozav”, am răspuns. „Dar de ce eu?”

„Oprah vrea să discutaţi despre povestea şi despre cartea ta, *Tată bogat, tată sărac”.*

„Asta e bine”, am rostit eu. „Ţine-mă la curent”.

„Vrea să participi la emisiune în câteva zile”.

„În câteva zile?” am murmurat. „Abia am ajuns aici. Ai idee cât de mult mi-a luat? Două zile de zbor şi aproape patru zile cu maşina. Nu putem programa pentru altă dată?” „Nu. Am muncit din greu pentru a le răspunde la toate întrebările. Producătorul chiar l-a sunat pe fiul tatălui bogat pentru a verifica dacă povestirea ta despre cei doi taţi este adevărată. Oamenii sunt entuziasmaţi şi te vor acum în emisiune”. Kim a făcut o pauză înainte să continue. „Nu rata ocazia. Hai, întoarce-te. Te aşteaptă bilete noi la aeroportul din Sydney”.

După şase zile, am ajuns la Chicago.

Emisiunea lui Oprah era transmisă din studioul propriu, Harpo Productions. O asistentă tânără şi drăguţă m-a condus din camera verde în studioul în care se aflau deja fanii devotaţi ai lui Oprah.

Amosfera din încăpere era electrizantă. Admiratorii lui

Oprah îi aşteptau cu nerăbdare intrarea. Pentru un moment, am uitat unde mă aflam. Am uitat că urma să particip la emisiune alături de cea mai puternică femeie din show business. Ştiam că audienţa ei era estimată la peste 20 milioane de telespectatori doar în Statele Unite, emisiunea fiind preluată şi retransmisă în peste 150 de ţări ale lumii.

Privind împrejur, am zărit două scaune în mijlocul scenei. M-am întrebat în sinea mea: „Oare pentru cine e al doilea scaun?” Inima mi-a îngheţat în piept când mi-am dat seama că... al doilea scaun era pentru mine!

În încăpere a izbucnit brusc un ropot de aplauze în timp ce Oprah a urcat pe scenă. Era cu mult mai impresionantă în realitate. După ce a adresat câteva cuvinte publicului din studio şi telespectatorilor ei, asistenta m-a luat cu blândeţe de cot şi mi-a şoptit: „Să mergem”.

Am inspirat adânc şi mi-am spus în gând: „E prea târziu pentru a mai exersa”.

După o oră, emisiunea luase sfârşit. Mulţimea a aplaudat, iar Oprah şi-a luat rămas bun de la lume. Odată ce camerele de luat vederi au fost oprite, ea s-a întors către mine, a arătat cu degetul, a zâmbit şi a spus: „Tată bogat, tocmai am vândut un milion de exemplare din

cartea ta”.

La acea vreme, *Tată bogat, tată sărac* (Curtea Veche Publishing, 2008), era o carte pe care o publicam singur. Asta a însemnat că nu a trebuit să îmi împart profiturile cu o editură. Deşi nu fusesem niciodată bun la matematică, mă pricepeam la bani. După scăderea cheltuielilor, rămâneam cu un profit de cinci dolari pentru fiecare carte vândută. Dacă estimarea lui Oprah era corectă cu privire la vânzarea unui milion de exemplare, un calcul simplu îmi spunea că tocmai câştigasem 5 milioane de dolari într-o oră. A fost o zi profitabilă în multe privinţe. Nu am ştiut-o la acea vreme dar, în numai o oră, m-am transformat dintr-o persoană anonimă într-una de renume mondial. După cum probabil ştiţi, faima poate fi mult mai seducătoare decât banii.

Motivul pentru care am publicat singur volumul *Tată bogat, tată sărac* e că fiecare editură la care l-am trimis l-a refuzat. Majoritatea redactorilor au fost politicoşi, dar mi-au spus, pur şi simplu, că nu îi interesa cartea. Doi dintre ei s-au pronunţat ca profesorii mei de limba engleză, spunându-mi că trebuia să învăţ cum să scriu. Un redactor a spus: „Povestea ta e absurdă! Niciun cititor nu o va crede vreodată”. Iar un redactor specializat în cărţi

financiare a respins-o spunând: „Habar n-ai despre ce vorbeşti”. El se referea la lecţia mea din *Tată bogat, tată sărac,* în care afirmam: „Casa ta nu e un activ”. Desigur, după criza subprime (a creditelor ipotecare riscante), după toate executările silite şi după toate casele care valorează acum mai puţin decât ipotecile lor, mă întreb dacă acel redactor ar reevalua mesajul meu din *Tată bogat, tată sărac.*

Trecând cu uşurinţă peste respingeri, Kim şi cu mine am publicat singuri 1.000 de exemplare ale cărţii şi le-am lansat discret la petrecerea organizată cu ocazia zilei mele de naştere, în aprilie 1997.

Din 1997 şi până în 2000, volumul *Tată bogat, tată sărac* a devenit tot mai cunoscut fiind promovat din gură-n gură. Prietenii împrumutau cartea prietenilor, iar aceştia o împrumutau la rândul lor membrilor familiei. A urcat încet în lista bestsellerurilor a ziarului *The New York Times,* fiind la acea vreme singura carte publicată prin eforturile autorilor. Producătorul lui Oprah a sunat la scurtă vreme după ce cartea a ajuns în lista bestsellerurilor a ziarului *The New York Times.* După zece ani, în 2010, am estimat că ajutorul lui Oprah m-a ajutat să vând peste 22 milioane de exemplare din *Tată bogat, tată sărac* în peste 100 de

ţări. Cartea e tradusă acum în peste 50 de limbi. Aceasta e puterea lui Oprah.

Imediat după televizarea emisiunii, au început să mă sune ziariştii. Celor mai mulţi dintre ei le-a plăcut povestea simplă a celor doi taţi. Câţiva au fost sceptici, critici sau dezaprobatori.

Eşecul duce la succes

Mai mulţi prezentatori TV şi articole din reviste m-au etichetat ca fiind un om care a obţinut „succesul peste noapte”. De fiecare dată când auzeam sau citeam acele cuvinte, chicoteam. Deşi era adevărat că am trecut de la obscuritate la recunoaştere mondială într-o oră, eram departe de a fi obţinut succesul peste noapte. În anul 2000, aveam 53 de ani. În majoritatea celor 53 de ani, am fost departe de a fi un om de succes.

Thomas Edison, inventatorul becului şi fondatorul companiei General Electric, a spus odată: „Nu am dat greş. Am găsit 10.000 de metode care nu funcţionează”.

Citatul lui Edison sintetizează motivele pentru care majoritatea oamenilor nu reuşesc să devină antreprenori de succes. Citatul explică totodată de ce majoritatea antreprenorilor nu reuşesc să dezvolte propria Atingere a regelui Midas. Simplu spus, majoritatea oamenilor nu obţin

succesul pentru că nu eşuează suficient de mult.

În raport cu Atingerea regelui Midas, degetul mare reprezintă maturitatea voastră emoţională şi tăria voastră de caracter. Fără degetul mare, celorlalte degete le lipseşte stabilitatea necesară pentru a depăşi dificultăţile de zi cu zi, urcuşurile şi coborâşurile, victoriile şi înfrângerile cu care se confruntă zilnic toţi antreprenorii.

Ce vă lipseşte?

Mulţi oameni spun că există două lucruri care îi împiedică pe majoritatea noilor antreprenori să pornească o afacere:

1. Lipsa capitalului
2. Lipsa unei experienţe reale de afaceri

Din experienţa proprie, aş adăuga un al treilea obstacol:

3. Lipsa maturităţii emoţionale şi a tăriei de caracter

Dintre acestea, cred că al treilea element, lipsa maturităţii emoţionale şi a tăriei de caracter, constituie principalul motiv pentru care oamenii eşuează ca antreprenori.

Lumea e înţesată cu oameni deştepţi, bine educaţi, talentaţi care nu reuşesc să-şi dezvolte talentele sau darurile oferite de Dumnezeu. De câte ori studentul cu viitorul cel mai promiţător nu reuşeşte să obţină succesul?

Mulţi dintre noi cunoaştem oameni ale căror vieţi sunt poveşti pline de suferinţă, tragedie sau trădare, care dau vina pe alte persoane pentru eşecurile lor sau pe un start greşit în viaţă. Cunoaştem cu toţii oameni cu idei grozave despre cum să facă milioane de dolari, dar prea leneşi pentru a se ridica de pe canapea. Cunoaştem cu toţii oameni care trăiesc în viitor şi nu reuşesc să acţioneze în prezent. Există milioane de oameni care doresc să schimbe lumea, dar nu pot schimba condiţiile propriei vieţi. Şi cunoaştem cu toţii oameni care mint, înşală şi fură, şi care totuşi se mint pe sine, crezând că sunt oameni integri. Fără maturitatea emoţională şi tăria de caracter reprezentate de degetul mare, majorităţii oamenilor le este interzis accesul la propria Atingere a regelui Midas.

Dacă aş fi ştiut atunci ce ştiu acum...

Atunci când mă adresez unui grup vorbind despre aspiranţii la titlul de antreprenor, încep adesea prin a spune: „Dacă aş fi ştiut cât de multe nu ştiam, probabil că nu aş mai fi pornit la drum”. Totodată, mai spun: „Dacă aş fi ştiut cât de greu urma să fie, probabil că nu aş mai fi început nimic”. Totuşi, pentru a oferi acestor antreprenori în devenire o „viziune strălucitoare a viitorului”, adaug de obicei: „Mă bucur că nu am ştiut, pentru că, dacă aş fi

ştiut, probabil că nu aş mai fi avut succes în prezent". După care încep să le povestesc despre eşecurile mele, întrucât eşecul a fost calea mea către succes.

Nu citiţi mai departe în paginile următoare, vă voi împărtăşi câteva experienţe din viaţa reală, despre durere şi eşec. De ce vreau să vă povestesc despre durere şi eşec? Răspunsul e simplu. Dacă durerea şi eşecul meu vă fac să fac să renunţaţi la ideea de a deveni antreprenori, atunci v-am făcut o mare favoare.

Deşi aproape oricine are *abilitatea* de a deveni antreprenor, nu oricine *trebuie* să devină antreprenor. Există maniere mai uşoare de a va trăi viaţa.

Viaţa şi succesul par uşoare pentru unii oameni, însă cu nu cunosc niciun astfel de om. După cum spunea adesea tatăl meu bogat: „Succesul cere sacrificiu". Încă nu am întâlnit o persoană de succes care să nu fi făcut sacrificii enorme pentru acel succes. De pildă, medicii plătesc scump din punct de vedere al timpului, banilor, energiei şi relaţiilor pentru a deveni doctori. La fel procedează majoritatea atleţilor de înaltă performanţă, vedetelor de cinema, starurilor muzicale, liderilor politici şi sociali. Succesul în afaceri este acelaşi lucru.

Sacrificiul este preţul pe care o persoană îl plăteşte

pentru succes. Din nefericire, majoritatea oamenilor nu sunt dispuşi să plătească acest preţ. E mai uşor să fii mediocru, să trăieşti confortabil, să te simţi în siguranţă şi să-ţi trăieşti viaţa chiar sub pragul obţinerii succesului.

Povestiri despre propria-mi prostie

Albert Einstein a spus cândva: „Numai două lucruri sunt infinite – universul şi prostia umană. Şi nu sunt sigur în privinţa universului".

Sunt o dovadă vie a observaţiei lui Einstein. Prostia mea e infinită.

Prezint în cele ce urmează exemple ale prostiei mele din perioada în care am demarat prima mea afacere, numită Rippers, o afacere cu portofele de nailon şi velero pentru cei care practicau surfingul, care s-a transformat într-o afacere mare. Pentru a prefaţa povestea, lansasem mai multe afaceri mai mici înainte de a crea Rippers, însă niciuna dintre ele nu mă dusese la un nivel internaţional ca aceea cu portofele din nailon. Aspectul interesant e că eu nu am vrut să mă implic în afacerea cu portofele de nailon. Am nimerit în această afacere prin prostia mea.

Prima povestire. Un fraier şi banii lui

După cum ştiu majoritatea oamenilor, calitatea principală a unui antreprenor este abilitatea lui de a vinde,

pentru că *vânzările înseamnă venit.* De vreme ce nu mă pricepeam să vând, am urmat sfatul tatălui meu bogat şi la vârsta de 26 de ani am găsit un loc de muncă în cadrul companiei Xerox Corporation, nu pentru că îmi plăceau copiatoarele, ci pentru că Xerox avea un program grozav de instruire în vânzări. Deşi nu eram bun la vânzări, am studiat, am aplicat, am urmat cursuri suplimentare şi, încet dar sigur, după trei ani, eram unul dintre cei mai buni agenţi de vânzări ai companiei şi chiar am început să câştig ceva bani. Din 1974 şi până în 1976, am reuşit să economisesc 27.000 dolari (care pe atunci însemnau o grămadă de bani) pentru a-mi porni prima afacere.

Există o zicală care spune: „Un fraier se desparte repede de banii lui”. Ei bine, eu am fost fraierul, iar banii mei au dispărut curând. Iată cum mi-am luat eu rămas bun de la banii mei.

Un prieten m-a sunat pentru a mă întreba dacă eram interesat să investesc în compania lui. Mi-a promis că voi avea banii înapoi într-o lună, cu o dobândă de 20%. Prietenul meu John fusese un antreprenor de mare succes (cu accent pe „fusese”). Astfel încât am considerat că era isteţ, avea succes, şi va avea grijă de banii mei timp de 30 de zile. În afară de asta, o dobândă de 20% pentru suma

mea suna tentant. Aşa că i-am dat banii, iar el mi-a înmânat un bilet la ordin.

După o lună, l-am sunat pe John ca să-mi recuperez cei 27.000 dolari plus dobânda de 5 400. După cum probabil aţi ghicit deja, nu avea banii.

A dat vina pentru încurcătură pe directorul lui financiar (DO), Stanley, contabil public autorizat (CPA).

„I-am zis lui Stan să cumpere o cantitate mai mare de produs pentru ca noi să îl putem livra comercianţilor noştri cu amănuntul, s-a justificat John, dar Stan a plătit în schimb unele facturi mai vechi. Acum nu avem nici produs, nici bani şi nici profituri. Dacă Stan ar fi achiziţionat materiale aşa cum i-am spus, aş avea bani să te plătesc”.

Deşi explicaţia lui John a avut sens din punct de vedere al afacerilor, am avut o presimţire rea. Ar fi trebuit să spun ceva, însă mi-am muşcat limba şi am înghiţit povestea lui. De fapt, i-am crezut povestea pentru că aveam nevoie să o cred. Trebuia să îl cred pe John. Dacă nu îl credeam, îmi era teamă că nu aveam să-mi mai primesc banii înapoi.

Evident că Stanley, contabilul public autorizat, nu cunoştea lecţiile tatălui meu bogat. Însă nu doar Stanley era cel ignorant. Majoritatea oamenilor fac exact ceea ce a făcut Stanley. Ei muncesc pentru bani, apoi plătesc

facturile şi economisesc ce le rămâne. Acesta e motivul pentru care 1 majoritatea oamenilor trăiesc de la un salariu la altul. Antreprenorii trebuie să ştie cum să-şi cheltuiască banii pentru a crea mai mulţi bani – investind timp şi bani în marketing, publicitate, promoţii de vânzări şi, bonusuri salariale pentru reprezentanţii de vânzări.

De exemplu, în vremuri de criză, când vânzările sunt scăzute şi veniturile sunt mici, majoritatea oamenilor tind să facă ceea ce a făcut Stanley – să economisească bani sau să plătească facturile. Acest lucru atrage în general după sine dezastrul. Într-o perioadă de criză, cu venituri sau vânzări reduse, antreprenorii inteligenţi ştiu că trebuie să cheltuiască bani pe vânzări şi promovarea marketingului, chiar dacă sunt nevoiţi să împrumute aceşti bani. Abia atunci când încep să apară încasări din vânzări, îşi pot plăti facturile şi returna banii împrumutaţi.

În timpul crizei financiare globale care a început în 2007, majoritatea oamenilor fac ceea ce a făcut Stanley. Îşi reduc bugetele, plătesc datoriile şi încearcă să economisească bani. Această conservare a capitalului are un efect chiar mai pronunţat de încetinire a economiei. Companiile şi persoanele care urmează planul de acţiune al lui Stanley pot să nu îşi mai revină atunci când îşi revine

restul economiei. Ei se vor afla cu mult în urma companiilor care au cheltuit şi au mers înainte în perioadele dificile.

A doua povestire. Istoria se repetă

Când am întrebat cum mi-aş putea primi banii înapoi, John mi-a spus că singura cale de a îi recupera era să îi dau mai mulţi bani. Probabil credeţi că am fost destul de deştept încât să nu mă las convins de această replică, dar m-am lăsat prostit. Pe durata următoarelor trei luni, am adunat peste 50.000 dolari de la prieteni pentru John şi pentru afacerea lui muribundă. După cum poate aţi ghicit deja, banii s-au topit imediat ce i-am înmânat cecurile.

Prin urmare, cum strângeţi bani? Răspunsul e următorul: trebuie să exersaţi. Pe durata instruirii mele de la compania Xerox, am fost învăţat să dau 100 de telefoane pentru a obţine zece clienţi potenţial interesaţi. Din acei zece clienţi potenţiali, unul va cumpăra.

Ca să adun bani pentru John, am redactat un plan de afaceri simplu, am creat un fluturaş promoţional şi am început să bat pe la uşi. O situaţie destul de similară celei de la Xerox – am dat telefoane până mi-am atins scopul.

La acea vreme, compania lui John vindea săpun atârnat de o frânghie, în formă de microfon, pentru oamenii cărora

le plăcea să cânte la duş. Am găsit investitori pentru compania sa.

Daţi-mi voie să repet: abilitatea de a vinde este cea mai importantă deprindere a unui antreprenor. Dacă nu sunteţi buni la vânzări, atunci trebuie să găsiţi un partener care se pricepe.

Lucram încă la Xerox când prietenii mei au început să sune, cerându-şi banii înapoi, plus 20% dobândă. După cum e regula, pe măsură ce frica mea s-a intensificat, inteligenţa mea s-a redus.

Am fost prea naiv ca să ştiu că era un lucru prostesc din partea mea să adun bani şi să promovez produse pentru o afacere care era greşit administrată. Participam fără să ştiu la o schemă Ponzi, o versiune la scară redusă a scandalului de miliarde de dolari al lui Bernie Madoff. Din fericire, până la urmă am înapoiat banii.

Progresele lente şi stabile câştigă întotdeauna o cursă. Există puţine succese răsunătoare care sunt obţinute în viaţă peste noapte, iar promovarea unei afaceri sau a unei idei cere timp.

A treia povestire. Alătură-te echipei

Iarăşi, ca un nătărău, l-am întrebat pe John ce puteam să fac pentru a-l ajuta să îmi înapoieze banii. Ideea lui

genială a fost să mă alătur companiei lui, să îmi câştig banii înapoi şi să-l ajut să-şi salveze afacerea. Şi ce credeţi? I-am acceptat oferta. Astfel încât munceam pe brânci la Xerox în timpul zilei, iar după program treceam strada la biroul lui John din centrul oraşului Honolulu pentru a lucra la un plan prin care urma să îi salvez afacerea.

În faza de lansare a afacerii, antreprenorii trebuie să muncească 24 de ore din 24, şapte zile pe săptămână, lucrând adesea gratuit luni de zile sau chiar ani întregi. Numărul de ore muncite pe gratis sunt cele care definesc antreprenorii şi îi deosebesc pe aceştia de angajaţi.

Numărul de ore pe care le munciţi sau în care exersaţi în mod voluntar determină totodată nivelul de succes pe care îl veţi atinge în orice domeniu. De pildă, jucătorii de golf profesionişti investesc ani de zile în studiu şi în practică înainte de a fi plătiţi – *dacă* ajung să fie plătiţi.

Acesta e motivul pentru care e cel mai bine să vă păstraţi locul de muncă din timpul zilei şi să vă construiţi afacerea în timpul liber. Poate gândiţi altfel, dar e foarte posibil să munciţi pe gratis multă vreme.

A patra povestire. Un licăr de speranţă

Cu toţi banii cheltuiţi, John, Stanley şi cu mine eram

disperaţi. Acesta e momentul în care a luat fiinţă ideea portofelelor de nailon şi velero pentru practicanţii surfingului. De vreme ce practicam noi înşine surfingul şi eram marinari, eram deja obişnuiţi cu portofelele de nailon. Ne coseam singuri portofelele din pânzele vechi ale iahturilor.

John s-a gândit că aceste portofele s-ar vinde ca pâinea caldă. Era sigur că portofelele de nailon urmau să fie produsul care îi va salva compania. Deşi eu nu eram la fel de sigur ca John, am început să lucrăm la planul nostru de afaceri, iar în curând am devenit prima companie din domeniul portofelelor de nailon.

Avantajul întregii experienţe a fost că am învăţat să concep, să ambalez, să produc şi să promovez pe piaţă un produs cu totul nou. Lecţia m-a costat scump dar, în retrospectivă, a fost nepreţuită. Deşi nu aş vrea să retrăiesc acele evenimente, această experienţă oribilă e cea care a dus la crearea jocurilor mele CASHFLOW, care continuă să genereze venituri pasive în prezent.

cincea povestire. Stres şi teamă

John s-a înşelat. Afacerea cu portofele de nailon nu a fost un succes răsunător. Acum eram mai îndatoraţi ca niciodată şi ne îndreptam cu repeziciune către faliment.

Complet disperat, le-am arătat lui John şi lui Stanley ideea unui produs nou din nailon, de această dată un produs pe care îl concepusem eu. John şi Stanley erau marinari şi surferi. Mie îmi plăcea să alerg. Alergătorii aveau o problemă: unde îşi pun cheile, o carte de identitate şi ceva bani în timp ce aleargă? Pantalonii scurţi pentru alergat nu aveau buzunare şi nu era o soluţie nici să îţi pui toate acele lucruri în adidaşi sau în ciorapi. Astfel încât am venit cu ideea unui mini-portofel care era ataşat de şireturile adidaşilor unui alergător.

Aflându-ne acum în plin faliment şi cu limitele cârdurilor de credit împinse la maximum, am lansat produsul „Rippers Shoe Pocket" pentru alergători, la târgul de articole sportive din New York.

Oricât de incredibil ar părea, acel produs a devenit unul dintre „noile produse fierbinţi ale anului" în cadrul industriei de articole sportive. Rippers Shoe Pocket a ajuns chiar să figureze în revistele *Runner s World, Playboy* şi *Gentlemans Quarterly.*

Antreprenorii trebuie să înveţe cum să facă faţă stresului şi temerilor. Stresul şi teama trebuie să-i motiveze să devină mai creativi, să înveţe mai repede şi să-şi sporească cunoştinţele despre oameni şi afaceri.

Cu alte cuvinte, antreprenorii trebuie să înveţe repede şi să caute idei şi cunoştinţe noi. Teama e motivaţia antreprenorului de a învăţa. Dacă frica vă paralizează, păstraţi-vă locul de muncă actual.

Ce înseamnă în realitate acest lucru e că afacerea se dezvoltă numai atunci când antreprenorul se dezvoltă.

A şasea povestire. Cu tot greul în spinare în curând, livram portofele în întreaga lume. Deşi ne bucuram de succes internaţional, compania noastră încă se îndrepta spre faliment. Câştigam mai mulţi bani, dar cheltuiam şi mai mulţi. Într-un ultim efort, John mi-a cerut să vin cu o finanţare şi mai mare, ceea ce am făcut. Încă îmi amintesc ziua în care am intrat în biroul său cu un cec de 100.000 dolari din partea unui investitor. John şi Stanely au zâmbit şi mi-au mulţumit.

După câteva zile, mă aflam la Chicago la un târg comercial cu articole sportive, vânzând produse Ripper. La finalul târgului, am sunat în Honolulu pentru a-mi raporta rezultatele.

Jana, recepţionista noastră, a răspuns la telefon. Plângea.

„Ce s-a întâmplat?” am întrebat-o.

„Îmi pare rău că trebuie să-ţi dau vestea asta proastă,

dar John şi Stan au închis azi compania. Au luat banii care au mai rămas şi cred că au plecat din oraş. Nu ştiu unde sunt”.

Dacă nu am făcut atunci infarct, nici nu voi face vreodată. Am rămas năucit, ca lovit de trăsnet. M-am simţit ca şi cum cineva mi-ar fi tras un pumn în stomac. Acea convorbire telefonică a marcat începutul coborârii într-unul dintre cele mai joase puncte ale existenţei mele.

M-am întors în camera mea de hotel de la Chicagos Lake Shore Drive şi am privit pierdut către lacul Michigan. M-am întrebat iarăşi şi iarăşi: „Cum am putut fi atât de prost?”

John şi Stan dispăruseră. Datoriile lor fuseseră plătite. Eu singur am rămas responsabil pentru împrumuturi de aproape un milion de dolari, bani pe care îi adunasem de la prieteni, familie şi investitori. Nu aveam loc de muncă, nici afacere, nici casă, nici soţie. Cea din urmă m-a părăsit când am rămas fără bani şi am vândut apartamentul nostru pentru a plăti cardurile de credit, astfel încât să le pot utiliza din nou.

Mă poticnisem. Nu mai puteam înainta. M-am simţit stors de puteri şi mă tot întrebam: „Cum am putut fi atât de nătărău?”

Tatăl bogat mă avertizase în mod repetat că nu era

înţelept din partea mea să fac afaceri cu John şi Stanley. I-a numit adesea „clovni” sau „escroci”. Problema a fost că eu nu am vrut să-l ascult şi i-am ignorat părerile şi avertismentele referitoare la John şi Stanley. Tatăl bogat a spus: „Un escroc nu te poate păcăli decât atunci când vrei să obţii ceva fără să oferi nimic”.

Stând singur în mica mea cameră de hotel din Chicago, mi-am lăsat mintea pătrunsă de cuvintele tatălui bogat. Am început să mă întreb: „Ce am vrut să obţin fără să ofer nimic?” Dacă găseam răspunsul la această întrebare, puteam afla de ce fusesem păcălit.

Aş vrea să spun că am găsit un răspuns definitiv. Dar până acum, de-a lungul anilor, răspunsul pe care l-am găsit e: „Sunt leneş. Ăsta e motivul pentru care ajung să fiu păcălit”.

Iată câteva exemple ale felului în care lenea contribuie la escrocarea oamenilor:

- Angajaţii care cred în siguranţa locului de muncă
- Alegătorii care votează politicieni ce promit să aibă grijă de interesele alegătorilor
- Investitorii care cred sfaturile consultanţilor lor financiari de a investi pe termen lung în acţiuni, obligaţiuni şi fonduri mutuale

• Oamenii care cred că obţinerea notelor bune la şcoală le asigură certitudinea unui loc de muncă pe viaţă

• Oamenii disperaţi care se lasă amăgiţi de reclame de genul: „Cumpără-mi cartea şi devii milionar peste noapte” sau: „Ia această pastilă şi vei pierde 5 kilograme fără să depui efort fizic”.

• Oricine crede că următoarele afirmaţii sunt adevărate:

— „Nu avem nevoie de bani. Putem trăi cu dragoste”. (Atâta vreme cât locuiţi cu părinţii.)

— „Voi câştiga la loto”. (Sau veţi fi loviţi de trăsnet.)

— „Eu şi soţul meu suntem cât se poate de integri”. (Această afirmaţie m-a costat pe mine milioane de dolari.)

— „La fel de sigur ca banii din bancă”. (înseamnă nu prea sigur.)

— „Guvernul va rezolva problema”. (Aţi intrat în bucluc.)

Sunt sigur că puteţi adăuga escrocheriile voastre preferate la această listă. ***Nu ştiţi ceea ce nu ştiţi***

Deşi tatăl bogat m-a avertizat cu privire la John şi Stanley, nu a încercat să mă oprească. În schimb, a spus: „Copiii nu ştiu ce înseamnă «fierbinte» până nu se ating de plită”. Aşa că m-a lăsat să ating plita.

Lecţia lui reală a fost: „Nu ştii ce nu ştii”. Antreprenorii

învaţă repede. El spunea: „În momentul în care o persoană renunţă la locul ei de muncă şi devine antreprenor, se va vedea imediat ceea ce nu ştie”.

Unul dintre motivele pentru care nouă afaceri din zece eşuează în primii cinci ani e că antreprenorul este copleşit de ceea ce nu cunoaşte. Lucrurile pe care nu le ştie sunt cele care îi distrug afacerea, chiar dacă el s-a descurcat bine la şcoală.

Escrocii sunt profesori excelenţi

Tatăl bogat obişnuia să spună: „Escrocii vor apărea în momentul în care îţi lansezi afacerea”. Nu a spus că escrocii sunt ceva rău. În viziunea lui, aceştia apar pentru a vă face o favoare, pentru a vă învăţa lecţii pe care aveţi nevoie să le învăţaţi. Acesta e motivul pentru care a afirmat adesea: „Escrocii sunt profesori excelenţi”. A adăugat totodată: „Numai să nu devii unul”.

El m-a învăţat că „una dintre cele mai importante sarcini ale antreprenorului e să îşi protejeze angajaţii de lumea reală”. Prin asta a vrut să spună că lumea afacerilor este unul dintre cele mai ostile, mai corupte şi mai periculoase medii în care poţi lucra. Una dintre lecţiile pe care le-am învăţat pe parcursul dezvoltării mele ca antreprenor a fost să-mi protejez angajaţii de lumea reală.

Am fost nerăbdător să învăţ această lecţie. Îmi văzusem tatăl – care a fost un profesor onest, muncitor şi bine educat – devenind carne de tun imediat ce a lăsat în urmă siguranţa sistemului şcolar. Candidase la postul de viceguvernator al statului Elawaii, ca reprezentant al partidului republican. A pierdut alegerile şi a rămas şomer după ce abia trecuse de cincizeci de ani. Cu economiile sale de o viaţă şi cu banii de pensie, a cumpărat o franciză cunoscută de îngheţată şi a pierdut totul. Simplu spus, fusese în siguranţă doar atâta vreme cât lucrase în sistemul şcolar, un sistem în care el se aflase de la vârsta de cinci ani. În momentul în care a păşit în afara acestui sistem când abia trecuse de cincizeci de ani, a pierdut toţi banii şi toate lucrurile pentru care muncise întreaga sa viaţă.

Acesta e motivul pentru care maturitatea emoţională şi tăria de caracter sunt esenţiale în lumea antreprenoriatului.

Legea lui Murphy

Majoritatea dintre noi am auzit de Legea lui Murphy care spune: „Tot ceea ce poate merge prost va merge prost”. Majoritatea antreprenorilor eşuează pentru că, pur şi simplu, nu ştiu ceea ce nu ştiu şi nu reuşesc să dea greş

suficient de repede pentru a descoperi acele lucruri pe care trebuie să le cunoască. Cu alte cuvinte, succesul provine uneori din eşec, nu din învăţarea pe de rost a răspunsurilor corecte.

Acesta e motivul pentru care atât de mulţi aşa-zişi oameni inteligenţi şi bine educaţi, ca tatăl meu, nu se descurcă bine în afaceri. Ei sunt inteligenţi în lumea sălii de clasă, dar nu sunt deştepţi în lumea afacerilor.

Definiţia succesului e diferită

Succesul în lumea sălii de clasă înseamnă să nu faci greşeli. Când carnetul tău de note e perfect, primeşti nota 10 cu felicitări. În lumea afacerilor se întâmplă invers.

Dacă aruncaţi o privire la majoritatea programelor de administrare a afacerilor (MBA), puteţi observa că acestea se concentrează pe minimizarea riscului şi eliminarea greşelilor. De aceea atât de puţini absolvenţi de MBA devin antreprenori. Cea mai mare parte îşi iau diploma MBA în speranţa de a deveni angajaţi foarte bine plătiţi. Acelaşi lucru se întâmplă în cazul absolvenţilor de drept şi contabilitate. Sunt pregătiţi şi plătiţi ca să nu facă greşeli.

Pentru a avea succes în lumea antreprenorilor, mai ales în stadiile timpurii, o persoană trebuie să înveţe să eşueze, să corecteze, să înveţe, să aplice ceea ce a învăţat şi să

dea greş din nou. Aceasta e totodată calea prin care vă puteţi dezvolta Atingerea regelui Midas.

Acesta e motivul pentru care am început să întocmesc o listă cu greşelile pe care le-am făcut în afacerea cu portofele de nailon. Şi de aceea îl respect pe Donald Trump. Prima carte scrisă de el pe care am citit-o a fost *The Art of the Deal.* Următoarea carte a fost *The Art of the Comeback, o* carte chiar mai puternică, pentru că prezenta lumii greşelile sale, lucrurile pe care le învăţase şi felul în care revenise în afaceri. Acest lucru mi-a demonstrat tăria caracterului său.

Transformarea ghinionului în noroc

Poate cea mai importantă deprindere pe care şi-o pot dezvolta antreprenorii e abilitatea de a transforma ghinionul în noroc. Acest lucru cere maturitate emoţională şi tărie de caracter.

Toţi facem greşeli. Greşelile sunt importante pentru că, atunci când eşuăm, avem ocazia de a ne descoperi pe noi înşine, de a ne dezvolta maturitatea emoţională şi de a ne îmbunătăţi tăria de caracter.

Unul dintre motivele pentru care eu cred că John şi Stanley nu au reuşit să crească personal în urma unei experienţe negative este că, în loc să se confrunte cu

problemele lor atunci când situaţia s-a înrăutăţit, au minţit, au înşelat şi au fugit. Cu alte cuvinte, adevăratul lor caracter a ieşit la iveală în perioadele dificile. Atunci când s-au întâmplat lucruri rele, ei au transformat ghinionul în dezastru.

Nu spun că mă consider superior lor. Nu voi fi niciodată uşă de biserică. Deşi am fost crescut într-o familie minunată, nu am oglindit întotdeauna înaltele valori etice şi morale ale părinţilor mei. Am fost un copil bun în liceu, nu fumam şi nu mă drogăm niciodată, dar abia aşteptam să plec de acasă. După ce am părăsit casa părintească, m-am străduit să fac exact opusul a ceea ce mama şi tata mă sfătuiseră să fac. De câteva ori ar fi trebuit să ajung la închisoare.

În procesul dezvoltării mele ca antreprenor, a trebuit să revin la valorile mamei şi tatălui meu, ceea ce a însemnat că nu mai puteam minţi, înşela sau fura, mai ales atunci când eram în încurcătură. Iată doar câteva dintre ocaziile de care m-am folosit pentru a-mi îmbunătăţi maturitatea emoţională şi tăria de caracter.

Atunci când am pierdut banii investitorilor mei, tatăl meu bogat m-a încurajat să merg la ei şi să îmi cer scuze. După care am fost de acord să le returnez banii. A durat

aproape şase ani până mi-am îndeplinit promisiunea.

În loc de a fugi de dezastru, tatăl meu bogat m-a sfătuit să îmi reconstruiesc compania. Alături de fratele meu Jon şi de prietenul meu Dave, am făcut ordine în rămăşiţele companiei Rippers şi am reconstruit afacerea. Am învăţat mai multe despre afacere înfruntându-mi greşelile şi reconstruind compania decât aş fi învăţat vreodată dând bir cu fugiţii.

Mi-am dat seama că trebuia să învăţ mai repede. Pentru că am fost leneş, nu m-am descurcat bine la şcoală. Astăzi, deşi sunt încă un elev şi un cititor slab, continui să parcurg cărţi şi articole pe tema afacerilor şi particip la seminarii. Iată câteva dintre lucrurile pe care le-am învăţat:

• *Există o nestemată de înţelepciune în fiecare greşeală.*

Unul dintre cei mai buni profesori ai mei, dr. R. Buckminster Fuller, considerat în prezent unul dintre cele mai mari genii ale lumii, a spus că „greşelile sunt păcate doar atunci când nu sunt recunoscute”. De fiecare dată când sunt supărat din cauza unei greşeli, îmi asum responsabilitatea pentru ea, deşi aş prefera să dau vina pe altcineva. După care rezervtimp pentru a găsi pilda de

înţelepciune din acea greşeală. Odată ce descopăr nestemata, descoperirea îmi dă energie să merg înainte.

- *A învinui înseamnă „a fi slab”.*

Întâlnesc frecvent antreprenori lipsiţi de succes şi nefericiţi care îi învinuiesc continuu pe alţii pentru greşelile proprii. Ei nu învaţă din greşelile lor şi nu se dezvoltă în urma experienţelor. Ceea ce nu reuşesc să conştientizeze e că acele greşeli conţin pilde de înţelepciune pentru un viitor mai bun. Învinuirea e cel mai mare păcat dintre toate.

- *Confruntaţi-vă cu greşelile proprii şi recunoaşteţi-le.*

Mulţi oameni îşi poartă cu ei greşelile şi regretă că le-au făcut. Sau pretind că nu fac niciodată greşeli şi apoi ajung să le repete. Alţii devin infractori şi mint în privinţa greşelilor lor. Încă o dată, ei transformă o experienţă negativă în ceva chiar mai rău. Ideea e că, dacă o persoană face o greşeală şi apoi minte, învinuieşte, se justifică sau pretinde că nu a făcut-o, ea va recidiva. Astfel de persoane nu progresează. Un exemplu edificator este cel al preşedintelui Bill Clinton care a minţit lumea cu privire la relaţia lui sexuală cu o stagiară de la Casa Albă. El ar fi putut fi unul dintre cei mai mari preşedinţi, dar în schimb va rămâne în istorie ca un om lipsit de caracter

moral, care şi-a înşelat soţia şi care a minţit totodată despre asta la televiziune. E nevoie de curaj pentru a-ţi înfrunta greşelile şi pentru a le recunoaşte. Nu e nevoie de curaj pentru a minţi.

Greşelile sunt calea voastră către Atingerea regelui Midas

La şcoală, greşelile sunt considerate un lucru rău. Elevii sau studenţii care fac cele mai puţine greşeli sunt numiţi „deştepţi”. Dar în lumea afacerilor, a face o greşeală, a recunoaşte greşeala şi a învăţa apoi cum să transformi acel ghinion în noroc reprezintă aspecte esenţiale ale succesului. Einstein a afirmat că „numai două lucruri sunt infinite – universul şi prostia umană”. Eu aş adăuga totuşi că abilitatea fiinţei umane de a învăţa este şi ea infinită.

Ca antreprenori, greşelile pe care le faceţi pot dăuna afacerii voastre, dar la fel se întâmplă cu greşelile angajaţilor voştri. Adesea, dacă încercaţi să corectaţi angajaţii şi îi rugaţi să îşi asume responsabilitatea şi să înveţe din greşelile lor, ei pot pleca, căutând un loc de muncă nou, şi vă pot lăsa să plătiţi pentru greşelile lor. Acesta e unul dintre motivele pentru care majoritatea antreprenorilor menţin firma la un nivel redus, cu cât mai puţin angajaţi. Dacă un antreprenor este un lider slab sau

nu ştie să se poarte bine cu oamenii, angajaţii se pot transforma în datorii, nu în active.

Pentru a înrăutăţi lucrurile, angajaţii pot deveni infractori, atunci când situaţia devine dificilă, când le întoarceţi spatele sau când ei cred că banii pe care i-aţi câştigat le aparţin. Există mulţi pungaşi şi escroci în lumea afacerilor. În lumea infractorilor, există două tipuri de bază ale infracţiunilor: cele violente şi cele intelectuale. Înfracţiunile violente implică în general o victimă şi o armă sau aplicarea unei forţe traumatice. Majoritatea infracţiunilor intelectuale nu sunt urmărite în justiţie pentru că minciuna, furtul, înşelăciunea şi incompetenţa, în lipsa unei arme sau a unei răniri fizice, sunt greu de dovedit. Cu alte cuvinte, cei mai mari infractori pe care îi veţi întâlni sunt adesea sinceri, bine educaţi, dar le lipseşte maturitatea emoţională şi tăria de caracter. Ei devin infractori atunci când lucrurile nu merg aşa cum îşi doresc.

În viaţa mea, nu am pierdut nimic de pe urma unei infracţiuni violente. Am pierdut majoritatea banilor pe mâna unor oameni care s-au descurcat bine la şcoală. Au fost persoane inteligente care au crezut că sunt cei mai deştepţi oameni de pe pământ, că nu ar putea face

niciodată vreo greşeală şi care nu ar recunoaşte că fac greşeli. Asta nu înseamnă inteligenţă. Asta înseamnă aroganţă, un defect tragic de caracter. O persoană arogantă nu poate obţine feedback, nu poate învăţa, nu se poate schimba sau corecta într-o lume aflată în permanentă schimbare. Astfel de oameni sunt lăsaţi în urmă.

Una dintre cele mai importante lecţii predate la şcoala militară e abilitatea de a obţine feedback. În prima zi de şcoală militară, feedbackul e practic în faţa ta. Era uimitor cât de mulţi tineri foarte inteligenţi clacau, plângeau şi renunţau, pur şi simplu, datorită acestei presiuni directe.

Antreprenorii obţin mereu feedback, mai ales din partea clienţilor, a bancherilor, muncitorilor şi a agenţilor de vânzări. Fără un feedback direct şi sincer, antreprenorii nu pot lua decizii corecte.

Dacă antreprenorul e înconjurat de oameni supuşi care îl aprobă constant sau de linguşitori, afacerea are probleme mari.

Diferenţa făcută de un mentor

Toate companiilor publice listate la bursă trebuie să aibă un comitet de conducere. Acelaşi lucru ar trebui să fie valabil şi în cazul vostru. Chiar dacă nu aveţi decât o idee,

e important să beneficiaţi de sfatul unor consilieri buni. Ca o condiţie minimă, ar trebui să aveţi trei consilieri: un contabil public autorizat (CPA), un avocat şi un mentor. Mentorul vostru ar trebui să fie un antreprenor de succes în domeniul de afaceri în care plănuiţi să vă implicaţi. De exemplu, dacă doriţi să deschideţi un restaurant, vorbiţi cu antreprenori de succes care au deschis propriile restaurante şi rugaţi-i să vă fie instructori sau mentori.

Atât eu, cât şi Donald am avut un instructor şi un mentor. Am avut amândoi taţi bogaţi care au fost antreprenori.

Mulţi antreprenori noi fac o mare greşeală atunci când cer sfaturi unui angajat de succes, în locul unui antreprenor de succes. Există o diferenţă colosală între cele două categorii de persoane.

Un ultim gând

Legea lui Murphy spune: „Tot ceea ce poate să meargă prost va merge prost”. Combinaţi-o cu Principiul lui Peter: „Într-o ierarhie, fiecare angajat tinde să se ridice la nivelul său de incompetenţă”.

Unul dintre motivele pentru care multe afaceri nu reuşesc să crească e faptul că antreprenorul a atins nivelul propriu de incompetenţă. Pentru ca antreprenorii să

crească, ei trebuie să îşi depăşească nivelul de incompetenţă, ceea ce înseamnă mai multă educaţie prin intermediul mai multor greşeli. Poate fi nevoie de încă 10.000 de greşeli, aşa cum a spus Edison atunci când a fost întrebat cum a fost să eşueze de atât de multe ori înainte să inventeze becul.

Voi folosi metafora golfului pentru a explica mai bine Principiul lui Peter. Să spunem că un jucător de golf parcurge traseul din 72 de lovituri obişnuite de crosă. Acest jucător este numit „jucător la paritate”[1]. După cum ştiu majoritatea jucătorilor de golf, există o diferenţă uriaşă între un „jucător la paritate” şi un jucător profesionist de golf, chiar dacă diferenţa constă în doar câteva lovituri de crosă. Să spunem că jucătorii profesionişti trebuie să execute un număr constant de 70 de lovituri pentru a supravieţui în turneul profesionist. Orice jucător de golf ştie că există o mare diferenţă între un jucător care parcurge traseul în mod constant din 70 de lovituri şi altul care îl parcurge constant din 72 de lovituri.

Diferenţa celor două lovituri de crosă reprezintă Atingerea regelui Midas.

---

1 **Jucător care introduce mingea de golf într-o gaură (cupă) dintr-un număr predeterminat de lovituri. (***n. trad.)*

Dacă nu aş fi avut ghinion

Donald Trump

FAPTUL CĂ ROBERT ÎNCHEIE cu o referire la golf şi explică cum Atingerea regelui Midas constă în diferenţa de două lovituri de crosă nu e doar un exemplu grozav, ci totodată unul pe care îl îndrăgesc. Majoritatea oamenilor ştiu că sunt pasionat de golf – şi de construcţia terenurilor de golf.

Construiesc în prezent un teren de golf în Aberdeen, Scoţia. Am găsit acest amplasament ideal după ce am vizitat peste 200 de locuri din Europa, de-a lungul unei perioade de peste cinci ani. Am fost răbdător pentru că am vrut să găsesc locul perfect, iar în cele din urmă l-am găsit. Proiectul The Trump Internaţional Golf Links Scotland e acum în devoltare, iar cei cinci ani de căutare şi alegere a terenului au fost urmaţi de alţi câţiva ani de negocieri intense, mai ales cu privire la grijile legate de protecţia mediului înconjurător. Aproape că am devenit un expert în geomorfologie (studiul mişcării formelor de relief, care a devenit un fel de cuvânt la modă) datorită imenselor dune de nisip de pe această, proprietate cu deschidere la ocean. Unii oameni s-au opus propunerii mele de dezvoltare a terenului, iar alţii au manifestat mult

entuziasm. Era reţeta perfectă pentru o saga – în asemenea măsură încât un autor scoţian a scris o carte despre procesul prin care am trecut. El a adunat suficiente informaţii pentru a umple sute de pagini. (Pentru cei dintre voi care sunteţi pasionaţi de golf sau de povestiri captivante, cartea e intitulată *Chasing Paradise,* e scrisă de David Ewen, iar subtitlul ei este „Donald Trump and the Battle for the World s Greatest Golf Course.”)

A trebuit să negociez cu lideri din afaceri, susţinători guvernamentali şi cu localnicii. Chiar şi Sir Sean Connery s-a implicat în acţiune, sprijinindu-mă atunci când mulţi erau împotriva mea. Unii oameni erau siguri că aş strica acest teren şi că nu l-aş conserva.

Povestea a ajuns în atenţia mass-media internaţionale, lucru care a avut avantajele şi dezavantajele sale. O revistă cunoscută din Statele Unite a avut un articol de prima pagină despre unul dintre localnici care nu voia să se mute din casa lui, ceea ce i-a adus faimă şi recunoaştere fără precedent. Casa lui şi faptul că s-a mutat sau nu din ea nu au avut prea multe consecinţe, însă au devenit o sursă grozavă de publicitate atât pentru proprietar, cât şi pentru proiect în sine.

Declaraţia de mediu pentru acest teren a umplut două

cărţi de cinci inci (12,7 cm). Toate chestiunile de acolo au trebuit să fie abordate împreună cu problemele de afaceri ale proiectului de dezvoltare. Acest teren prezintă o importanţă istorică pentru Scoţia, iar proiectul de dezvoltare ar fi unul scump pentru mine, cu un cost de aproape un miliard de lire sterline. Totuşi, proiectul de construcţie ar crea aproximativ 6230 locuri de muncă pe termen scurt, iar terenul în sine ar implica 1440 locuri de muncă pe termen lung.

Cercetarea noastră, atât de afaceri, cât şi de mediu, a fost extrem de detaliată. Am colaborat cu Scottish Naţional Heritage şi am investit nenumărate ore în lămurirea fiecărui detaliu. Pentru a vă ajuta să înţelegeţi anvergura acestui proiect, Trump Internaţional Golf Links Scotland va include o academie de golf, 950 de apartamente, 500 case, un hotel cu 450 camere, 36 vile de golf şi locuinţe pentru 450 membri ai personalului.

În timp ce am trecut prin toate aceste aspecte, am păstrat o atitutine pozitivă şi am ştiut că aveam tenacitatea despre care vorbeşte Robert cu privire la Atingerea regelui Midas. Ştiam că mă voi confrunta cu unele dificultăţi – care vor dura ani de zile —, dar mai ştiam totodată că, prin perseverenţă, voi reuşi să învinge şi

să construiesc un teren de golf extraordinar care va contribui la dezvoltarea economiei regiunii înconjurătoare fără să aibă un impact negativ asupra mediului. Eram deja pasionat de acest proiect şi credeam cu adevărat în el. Iar mulţumită încurajării publice a lui Sir Sean Connery, mulţi oameni au început să înţeleagă de ce acesta ar sluji cel mai bine interesele cetăţenilor Scoţiei.

În acest interval de timp, a trebuit să mă ocup de multe alte lucruri, însă terenul de golf a rămas în permanenţă o prioritate. Aceasta e o componentă esenţială a norocului. Niciun element nu ar trebui să-şi piardă prioritatea, dacă doriţi să excelaţi la un nivel superior. Totul este important.

Deşi oamenii pot crede că am la dispoziţia mea persoane foarte calificate care fac toată munca pentru mine (şi chiar am astfel de persoane), eu rămân foarte implicat. Cunosc fiecare detaliu al acestui proiect. Am făcut drumuri repetate în Scoţia, nu pentru plăcerea personală, ci pentru a vizita şantierele în lucru şi pentru a mă întâlni cu constructorii noştri, cu oficialii comunitari şi cu reprezentanţii Scottish Naţional Heritage. Nu prea am avut timp de distracţii. Acest proiect nu e o poveste a succesului obţinut peste noapte. Însă a meritat fiecare minut investit.

Se fac greşeli; lucrurile se schimbă

Pentru cei dintre voi care urmăriţi să deveniţi antreprenori sau să vă transformaţi afacerea antreprenorială în ceva mai mare şi mai bun, care exercită un impact semnificativ, acest aspect este important. Fiecare minut contează.

Iată regula principală pe care o urmez: dacă puteţi număra pe degete intervalul de timp pe care îl investiţi într-un proiect înseamnă că nu investiţi suficient timp în el. Va trebui să lucraţi la un proiect până când simţiţi că nu mai puteţi face acest lucru. Veţi fi avea de înfruntat multe critici şi negativism şi veţi fi refuzaţi în mod repetat. Lucrurile se vor înrăutăţi înainte să se îmbunătăţească.

Dar, dacă vă amintiţi semnificaţia degetului mare ai Atingerii regelui Midas – ce reprezintă maturitate emoţională şi tărie de caracter —, vă veţi atinge scopul. E un fapt binecunoscut că situaţia mea financiară s-a schimbat radical la începutul anilor 1990. Nu am dat niciodată faliment, deşi mulţi oameni au crezut acest lucru, dar aveam datorii de miliarde de dolari. Nu a fost o situaţie prea grozavă. Ar fi uşor să o percep ca pe un ghinion, dar eu nu am văzut-o aşa.

Ştiam că economia şi afacerile imobiliare urmau

anumite cicluri, dar ceea ce s-a întâmplat în New York a fost catastrofal pentru multe persoane. Afacerile imobiliare au înregistrat un regres considerabil şi oraşul a trecut prin vremuri grele, iar aceste dificultăţi nu m-au ocolit nici pe mine. Mulţi oameni au dat faliment. Cea mai mare greşeală a mea a fost că mi-am pierdut puterea de concentrare şi m-am jucat prea mult. Mergeam la spectacole de modă la Paris şi nu îmi controlam afacerile aşa cum trebuie. Pur şi simplu, am crezut că lucrurile vor continua să meargă ca pe roate şi că banii vor continua să curgă. Tatăl meu îmi spunea odată că tot ceea ce atingeam se transforma în aur şi începusem să cred acest lucru. Afacerile erau uşoare şi profitabile. Părea că nu trebuia să le acord atenţie, aşa că nu am făcut-o. Am fost trezit în mod dur la realitate atunci când lucrurile au încetat să mai meargă înainte şi în sus, luând-o înainte şi în jos.

Din fericire, în timp, am fost în măsură să îmi recâştig puterea de concentrare şi averea. De fapt, am obţinut succese chiar mai mari după marea mea pierdere. Unul dintre motive era că mă considerasem mereu, şi încă mă consider un individ norocos. Nu am îngăduit ca experienţa neplăcută a unei mari pierderi să îmi schimbe perspectiva

de sine. Am perceput întreaga poveste ca pe o excepţie de la regulă şi nimic altceva. Ştiam că aveam deprinderile necesare pentru a reveni în joc, la fel cum un jucător de golf cunoaşte şi foloseşte aceeaşi tehnică pentru a ieşi din capcana de nisip şi a trimite mingea în gaură.

Mai fac încă greşeli? Da, desigur. Dar la fel cum am procedat pe durata regresului meu financiar, îmi dau seama că nu pot da vina pe nimeni altcineva decât pe mine. Îmi asum pe deplin responsabilitatea deoarece sunt răspunzător pentru orice situaţie în care ajung. Aşa cum subliniază Robert, aceasta e o cale către Atingerea regelui Midas. Toată lumea face greşeli, dar ceea ce contează e ce anume faci cu greşelile şi ce anume înveţi din ele. Iar toate acestea ţin de maturitate emoţională şi tărie de caracter.

Una dintre cele mai importante calităţi pe care le puteţi deţine e un sentiment intens al responsabilităţii. În primul rând, acest lucru vă dă putere, iar eficienţa voastră va creşte enorm atunci când vă asumaţi responsabilitatea pentru lucrurile bune şi rele generate de toate acţiunile voastre. În afaceri şi în viaţă, acesta e un aspect pe care îl puteţi îmbunătăţi. Imediat ce vă asumaţi responsabilitatea pentru tot ceea ce atingeţi, puterea de a excela va fi în mâinile voastre. Pentru mine, deţinerea acelui sentiment

al controlului a reprezentat un catalizator al succesului.

West Side Story, *în variantă personală*

Poate credeţi că succesul meu se datorează faptului că brandul Trump are greutate şi face ca totul să fie mai uşor, dar eu ştiu că nu deţin mereu controlul asupra destinului nostru ca brand şi ca organizaţie. Trebuie avut în vedere factorul sincronizării. Au existat multe situaţii în care a trebuit să aştept vreme îndelungată şi cu multă răbdare pentru ca proiectele să demareze, pentru ca lucrurile să se întâmple. De pildă, dacă vă vine să credeţi, am aşteptat 20 de ani pentru a vedea demararea construcţiei la Trump Place pe malul râului Hudson. Câţi dintre voi ar fi suficient de răbdători şi de concentraţi pentru a aştepta atâta vreme? câţi dintre voi ar crede suficient de mult în proiect pentru a rezista la încercările şi problemele apărute pe durata celor 20 de ani? E o perioadă lungă, însă viziunea mea în privinţa construcţiei era clară şi doream să o duc la capăt. A fost uşor? Nu. Dar, repet, a meritat să aştept, iar acest lucru m-a făcut mai puternic şi mai hotărât.

Iată câteva detalii. Această poveste a început în 1974, când mi-am asigurat opţiunea de a cumpăra depozitele de cale ferată West Side de la Penn Central Railroad. Oraşul New York nu se descurca prea bine la acea vreme, chiar

dacă această proprietate era pe malul râului, iar eu o obţineam la un preţ mic.

Pe atunci, eram ocupat cu celelalte proiecte ale mele, printre care renovarea hotelului Commodore/Hyatt şi Trump Tower. Pe malul râului, am întâmpinat o mare rezistenţă din partea comunităţii din West Side, care nu voia ca proiectul Trump Place să prindă viaţă. În plus, subvenţiile de la guvern, care sprijineau profitabilitatea proiectului, au scăzut pentru tipul de locuinţe pe care îl aveam eu în vedere. Acest lucru m-a pus în încurcătură. Conştientizând că afacerea nu avea să se concretizeze, am renunţat la opţiunea mea iniţială de cumpărare în 1979, iar oraşul a vândut depozitele de cale ferată altcuiva.

Din fericire pentru mine, cumpărătorii nu ştiau prea multe despre New York şi chiar mai puţine despre zonări urbane. Aceasta e o faţeta complexă a domeniului imobiliar în acest oraş. Lipsa lor de experienţă i-a determinat să facă multe greşeli, iar în cele din urmă au fost forţaţi să vândă. În 1984, m-au sunat pentru a-mi da de ştire că erau interesaţi să vândă. Am fost de acord să cumpăr proprietatea pentru 100 de milioane de dolari. Asta înseamnă cam un milion pe acru pentru o proprietate aflată pe marginea râului în centrul Manhattanului. A fost o

afacere grozavă. Dar încă eram departe de a dezvolta proprietatea.

Între 1984 şi 1996, atât răbdarea, cât şi tenacitatea mea au fost cu adevărat puse greu la încercare. A trebuit să mă ocup de problemele vechi ale oraşului, care erau destule şi ridicole. Priceperea în afaceri vine odată cu experienţa. De vreme ce aveam deja mai multă experienţă, eu am folosit unele dintre dezavantajele oraşului în beneficiul meu.

Situaţia nu era încă roz în New York, chiar şi la începutul anilor 1990, dar lucrurile mergeau mai bine. Pentru început, datorită situaţiei oraşului, mi-a fost mai uşor să obţin aprobarea pentru planul de zonare urbană necesar. Acest lucru mi-a fost de ajutor pentru că, pe măsură ce climatul economic a început să se îmblânzească, începeam să construiesc într-un moment propice. Sincronizarea era bună. Nu ar fi fost, dacă eu nu aş fi fost răbdător şi hotărât. E important de înţeles că acesta a fost cel mai mare proiect imobiliar aprobat vreodată de New York City Planning Commission. A inclus 16 blocuri turn şi clădiri rezidenţiale cu un design unic, cu vedere la Râul Hudson. Am început construcţiile în 1996, iar rezultatele au fost spectaculoase.

Trump Place a devenit locul de întâlnire pentru populaţia

odinioară împovărată, dar în prezent înfloritoare din West Side, cu un parc de 100.000 m2 pe care l-am donat oraşului, cu piste pentru biciclete, pe care să le folosească locuitorii permanenţi şi ocazionali ai oraşului, zone pentru picnic şi practicarea sporturilor, care aduc oamenii laolaltă, un chei şi un spaţiu deschis pentru organizarea evenimentelor comunitare obişnuite. A fost o situaţie în care toată lumea a avut de câştigat – oraşul, locuitorii lui, compania şi brandul nostru. Tenacitatea a meritat cu siguranţă.

Robert face referire la antreprenorii „aspiranţi" care nu îşi dau întotdeauna seama cât de dificile pot deveni lucrurile – mai ales atunci când se află abia la început. Mă regăsesc în acest aspect. Prima mea afacere pe cont propriu a devenit atât de complicată şi încâlcită încât, la un moment dat, am vrut, pur şi simplu, să uit de ea. Mă bucur că nu am abandonat-o, pentru că a devenit primul meu succes important şi m-a făcut cunoscut ca dezvoltator imobiliar în Manhattan.

Hotelul Grand Hyatt

Poate aţi auzit de Grand Hyatt Hotel din New York. E chiar lângă Grand Central Staţion. E un hotel aspectuos, cu patru pereţi exteriori placaţi cu oglinzi, situat într-o zonă

frumoasă şi înfloritoare din centrul Manhattanului. Totuşi, în anii 1970, situaţia era alta. Această zonă căzuse în ruină, iar oamenii o evitau, în afara cazului în care trebuiau să treacă prin Grand Central Staţion pentru a face naveta în şi din oraş. Exista un hotel vechi, Commodore Hotel, în apropierea gării. Hotelul avea probleme şi arăta jalnic. Întreaga zonă era deprimantă şi devenise un magnet pentru infracţiuni.

Ştiam că respectivul cartier avea nevoie de o mare schimbare şi am crezut că primul pas ar fi achiziţionarea şi renovarea Commodore Hotel. Îmi amintesc că nici tatălui meu nu îi venea să creadă că vorbeam serios. De fapt, el a spus: „Să cumperi Commodore-ul într-o vreme în care până şi Clădirea Chrysler e în faliment e ca şi cum te-ai lupta să prinzi un loc pe Titanic”. Ştiam amândoi că era riscant, însă eram sigur că renovarea avea să transforme iarăşi cartierul în zona prosperă care putea fi şi ar trebui să fie. Puteam să vizualizez asta şi, datorită acestui lucru, ştiam că aveam dreptate. Acest fapt mi-a dat multă încredere – de care urma să am nevoie.

Cam cu un an înainte să încep negocierile pentru hotel, proprietarul (Penn Central Railroad) irosise circa 2 milioane de dolari pe renovări care nu aduseseră nicio

îmbunătăţire. Era limpede că mai trebuia lucrat mult la hotel, iar proprietarul încă mai avea impozite neplătite la stat de 6 milioane dolari. Cei de la Penn Central Railroad erau pregătiţi să vândă. Aveam, prin urmare, opţiunea de a cumpăra hotelul pentru suma de 10 milioane dolari – dar trebuia să pun la punct un plan complex pe cont propriu, înainte de a face achiziţia. Aveam nevoie de finanţare, de un angajament din partea unei companii hoteliere şi de o reducere a taxelor din partea oraşului New York. Toate acestea erau complicate, iar negocierile au durat câţiva ani.

Pe durata acestor negocieri, am căutat un proiectant talentat care putea transforma acest hotel vechi într-o clădire spectaculoasă. Am întâlnit un tânăr arhitect, pe nume Der Scutt, care mi-a înţeles viziunea. Am dorit să îmbrac hotelul cu un material strălucitor care să ofere întregii zone o faţadă nouă. Nici măcar nu eram sigur că voi reuşi să închei această afacere, dar am fost atât de convins că realizarea proiectului ar fi un lucru foarte bun pentru regiune, încât am petrecut timp discutând cu Der Scutt şi l-am angajat să realizeze câteva schiţe, ca să le avem pregătite pentru orice eventualitate.

Ştiam totodată că aveam nevoie de un mare operator

hotelier, pentru că un hotel cu 1 400 camere şi 140.000 metri pătraţi nu e o sarcină de care se poate ocupa oricine. Când am evaluat lanţurile hoteliere cu cea mai mare experienţă în domeniu, cel cu cele mai multe realizări, Hyatt, a ieşit primul pe listă. Speram ca şi ei să fie interesaţi pentru că, deşi e greu de crezut acum, la acea vreme Hyatt nu avea niciun hotel în New York. Am avut dreptate. Oamenii erau interesaţi. Am încheiat o afacere ca parteneri egali, iar cei de la Hyatt au fost de acord să administreze hotelul după renovarea completă a acestuia.

Până acum, aveam un arhitect, un partener pentru hotel şi costuri estimative. Ceea ce nu aveam era finanţarea – şi o reducere a taxelor în valoare de mai multe milioane de dolari din partea oraşului. Pe atunci aveam doar 27 de ani, astfel încât mi s-a părut logic să găsesc un agent imobiliar cu multă experienţă. Colaborarea cu o persoană experimentată m-ar fi ajutat totodată la capitolul imagine.

Cu toate lucrurile desfăşurându-se conform planului, după ce depăşisem atâtea dificultăţi, ne-am poticnit de un alt obstacol, un obstacol real, de proporţii monumentale, care părea insurmontabil. Fără finanţare, oraşul nu voia să aibă în vedere o reducere a taxelor, iar fără reducere

băncile, pur şi simplu, nu erau interesate să ne finanţeze. Ne-am lovit de toate piedicile posibile, tară exagerare. Astfel încât ne-am decis să facem apel la îngrijorarea băncilor referitoare ia oraşul care se dărâma în jurul lor. Poate că aveau să se simtă vinovate pentru că adoptaseră un rol activ la redresarea lui. Nici asta nu a funcţionat.

Când părea că am discutat cu toţi bancherii din oraş şi am utilizat toate abordările care ne-au trecut prin minte, am găsit în cele din urmă o bancă ce părea interesată. Am petrecut nenumărate ore lucrând la un contract care arăta bine, chiar foarte bine. Dintr-odată, din senin, cineva s-a răzgândit şi s-a agăţat de un aspect neimportant pentru afacere. Acel lucru a ucis practic afacerea. Am rămas uluiţi de schimbarea bruscă de atitudine şi am prezentat toate argumentele posibile, dar fără succes. Acest individ, pur şi simplu, rămânea neclintit, iar eu mă săturasem. Îmi amintesc că m-am întors către agentul meu imobiliar şi i-am spus: „La naiba cu afacerea asta”.

Acesta e unul dintre puţinele momente din viaţă în care am vrut, pur şi simplu, să renunţ. Eram epuizat. George Ross, agentul meu imobiliar, avocatul şi consilierul meu ocazional în cadrul serialului de televiziune *The Apprentice,* a fost cel care a izbutit să mă convingă că

trebuie să merg înainte. A subliniat în mod înţelept cât de mult timp şi efort investisem deja în acest proiect şi a avut perfectă dreptate. „De ce să renunţi acum?” m-a întrebat el Pentru că nu mă dau uşor bătut, m-am decis imediat să îmi duc proiectul la capăt. Totodată, nu voiam să fiu un antreprenor „aspirant”. Acesta era, pur şi simplu, un moment dificil. Veţi avea şi voi parte de câteva astfel de momente.

Mi-am revenit după acel moment de cumpănă şi am devenit chiar mai puternic. Punctul cel mai de jos a devenit momentul de cotitură, iar eu crani chiar mai hotărât ca niciodată să concretizez acest proiect. Noua mea strategie a fost să explic situaţia celor de la primărie, chiar şi în lipsa finanţării. Organizaţia Hyatt Hotel era cu siguranţă interesată să deschidă un hotel în New York. Totuşi, dacă oraşul nu ne scutea de impozitele pe proprietatea imobiliară, costurile aveau să fie prea mari şi realizarea proiectului imposibilă.

Argumentele mele au fost eficiente, iar primăria a căzut de acord să încheie o afacere din care toată lumea avea de câştigat şi care ne transforma în parteneri. Eu urma să obţin o reducere a taxelor pe o perioadă de 40 de ani şi să cumpăr hotelul Commodore pentru suma de 10 milioane

de dolari, cu 6 milioane de dolari ajungând la primărie ca impozite. După care aveam să vând hotelul oraşului pentru un dolar, iar cei de la primărie urmau să mi-l închirieze pe 99 de ani.

Sună complicat, pentru că a fost complicat. Dar înţelegerea a fost avantajoasă pentru toată lumea. În cele din urmă, am primit finanţare de la două instituţii, iar hotelul Grand Hyatt a fost un succes. A fost deschis în 1980 şi a marcat începutul revigorării centrului şi a gării Grand Central. El este în continuare un hotel frumos.

Cred că veţi fi de acord cu faptul că am avut câteva ghinioane pe durata realizării acestui proiect, dar am reuşit să rezolv problemele şi lucrurile s-au desfăşurat conform planului. Aşa cum menţionează Robert, noi nu ştim dinainte cât de grea va fi realizarea unui lucru. În ciuda tuturor piedicilor, dacă vă doriţi Atingerea regelui Midas, vă veţi urma drumul neabătuţi şi vă veţi duce proiectele la capăt. Uneori aş vrea ca lucrurile să fie uşoare, dar de obicei nu sunt.

Când am încheiat primul parteneriat cu postul de televiziune NEC pentru ceremoniile concursurilor Miss Univers şi Miss SUA, aceste concursuri nu o duceau prea bine. Nu erau difuzate la ore de audienţă maximă.

Beneficiau de foarte puţini sponsori, iar telespectatorii păreau să afle prea târziu de ele. Unii oameni s-au întrebat de ce aş fi interesat de concursuri ca de o afacere (lăsând la o parte femeile frumoase care participau la ele). Am întrevăzut un mare potenţial şi ştiam că respectivele concursuri puteau deveni atracţii majore, dacă erau organizate bine. Concursul Miss SUA 2011 a înregistrat cea mai mare cotă de audienţă în seara difuzării lui. Aceste concursuri sunt acum evenimente naţionale şi internaţionale uriaşe şi sunt considerate etalonul concursurilor de frumuseţe. Unii oameni spun: „Păi, ai fost norocos”, dar a fost mai mult decât noroc. Am muncit din greu pentru a realiza un produs bun prin actualizarea formatului, angajarea unor producători excelenţi şi îmbunătăţirea produsului sub toate aspectele. Abordarea şi concentrarea noastră au mulţumit pe toată lumea. Succesul e rareori o pură întâmplare. Iar cel mai bun aspect al succesului e acel sentiment minunat pe care îl ai atunci când reuşeşti să aduci la viaţă un lucru care abia mai respira.

Îmbunătăţirea unei situaţii constituie o provocare specială, indiferent că e vorba de o zonă urbană, de un program sau de o clădire. Un aspect al Atingerii regelui

Midas este deţinerea capacităţii de a vedea lucrurile aşa cum ar putea fi, în loc de aşa cum sunt. Cineva trebuie să o facă, iar eu am avut mereu energia şi ochiul format pentru îmbunătăţiri. Pentru mine lucrurile pot fi foarte clare şi nu m-am ferit niciodată de provocări. Abordez fiecare proiect cu pragmatism şi controlându-mi emoţiile, dar păstrez totuşi entuziasmul necesar pentru a duce treaba la capăt. E important să obţineţi acest echilibru.

Oraşul vânturilor

Trump Internaţional Hotel & Tower din Chicago a câştigat premiul acordat de publicaţia *Travel + Leisure* pentru hotelul numărul unu din Statele Unite şi Canada. Aceasta a fost o distincţie minunată pentru o clădire fantastică. Şi în acest caz, construcţia a avut momentele – şi lunile – ei dificile. De exemplu, la trei luni după ce am început construcţia fundaţiei, am descoperit că pe locul clădirii se scursese apă din râul Chicago. De vreme ce fundaţia era turnată sub nivelul râului, vechiul dig deja existent s-a dovedit a fi un motiv de îngrijorare. Oare avea să ţină? Problema a fost agravată de aptul că apa intra printr-un colţ în care digul se întâlnea cu Wabash Avenue Bridge, ceea ce putea complica mult situaţia. Ne-am ocupat de acest aspect cu multă migală.

În continuare, am descoperit o problemă în proiectul structural al clădirii. Am proiectat iniţial primele 14 etaje şi baza ca pe un cadru structural din oţel, ele urmând să aibă deasupra lor o clădire din beton armat. Mult mai târziu în procesul de proiectare, datorită creşterii economice a Chinei care absorbise marea parte a producţiei mondiale de oţel, ne-am confruntat cu o creştere uriaşă a preţului oţelului.

Trebuia să ne întoarcem din nou la planşe. Am reproiectat clădirea cu o structură integrală din beton, economisind mai multe milioane de dolari şi simplificând totodată aspectele logistice ale construcţiei. Acest impas aparent a funcţionat în favoarea noastră.

Evoluţia acestui proiect subliniază răbdarea necesară realizării acestei clădiri. Planul meu pentru clădire a început în anul 2000, iar noi am început construcţia în 2005. A trebuit să depăşim unele dificultăţi pe parcurs dar, dacă aveţi ocazia să vedeţi clădirea, vă veţi convinge că eforturile noastre au meritat. Orice „ghinion” a fost transformat într-un avantaj.

Consider că am avut noroc încă de la început, datorită familiei mele. Părinţii mei au fost exemple foarte bune, tatăl meu mi-a fost mentor şi am avut parte de o educaţie

excelentă. Aştept multe de la mine pentru că mi s-au oferit multe avantaje. Am învăţat să întorc în favoarea mea orice ghinion. De aceea ştiu că se poate.

A duce treaba la capăt

Uneori, nu mă confrunt cu ghinionul meu, ci cu al altora. În anumite momente, înţelegerea problemelor altor oameni e esenţială în găsirea unor oportunităţi. În 1980, New York a anunţat că va renova Wollman Skating Rink, un patinoar vechi din Central Park, care a fost mereu o atracţie populară pentru copii, familii şi oameni de toate vârstele. După ce a cheltuit 12 milioane de dolari pe renovări făcute pe durata a şase ani, patinoarul nu era încă deschis. Astfel încât, în 1986, oraşul a anunţat că va reîncepe renovările. Nu se ajunsese nicăieri. Urmărisem vreme de şase ani desfăşurarea acestui proces (sau fiasco) pentru că apartamentul meu avea vedere spre Woolman Rink.

M-am decis să fac ceva în această privinţă. Faptul că patinoarul nu era deschis cetăţenilor şi vizitatorilor părea o risipă. I-am scris primarului de la acea vreme, primarul Koch, şi m-am oferit să construiesc un patinoar nou şi să fac acest lucru în şase luni – fără niciun cost pentru oraş. Am vrut să fac acest dar oraşului şi cetăţenilor.

Atât oferta, cât şi sinceritatea mea au fost refuzate cu dispreţ de primar, care mi-a publicat scrisoarea în ziarele din New York ca pe o glumă. Totuşi, această tactică s-a întors împotriva lui atunci când jurnaliştii şi publicul mi-au luat partea. S-a iscat o reacţie intensă în presă, iar un ziar a anunţat: „Primăria nu a dovedit altceva decât că e incapabilă să ducă treburile la bun sfârşit”.

A doua zi, primarul Ed Koch şi-a schimbat radical atitudinea şi dintr-odată primăria voia să mă apuc de treabă. Am avut o întâlnire cu oficialii oraşului şi am căzut de acord că urma să vin cu banii pentru construcţie şi să termin patinoarul în şase luni, adică la mijlocul lunii decembrie 1986. La deschidere, primăria avea să îmi returneze costurile (dacă patinoarul funcţiona), până la aproape 3 milioane de dolari. Dacă depăşeam bugetul, urma să plătesc eu însumi sumele suplimentare. M-am bucurat să pot face ceva în privinţa patinoarului Wollman Rink.

A fost un proiect uriaş. În primul rând, patinoarul are o suprafaţă de aproape 5.000 m2, necesitând peste 35 de kilometri de conducte şi două unităţi de refrigerare ce cântăreau aproape 16 tone. Existau totodată deteriorări şi găuri cauzate de apă în acoperişul incintei patinoarului, iar

lucrările de acolo erau subminate de probleme serioase de conducere. Ştiam că trebuie să îmi asum un rol activ în realizarea acestui proiect. Am discutat cu mulţi experţi şi am găsit cel mai bun constructor de patinoare disponibil. Am verificat eu însumi zilnic progresele făcute, atât la faţa locului, cât şi de la fereastra apartamentului meu.

La câteva luni după demararea proiectului, am avut momente în care mi-am dat seama că îmi puteam ştirbi reputaţia, dacă acest plan măreţ nu era finalizat, iar mass-media cu siguranţă s-ar fi legat imediat de acest lucru. Însă mi-am păstrat intactă viziunea unui patinoar frumos şi terminat la timp şi mi-am dat seama ce noroc ar fi fost acest lucru pentru toţi cei implicaţi. Oraşul şi cetăţenii săi avuseseră deja parte de şase ani de ghinion, iar eu voiam să schimb această situaţie.

După cinci luni de muncă, patinoarul a fost deschis înainte de termenul limită şi cu mai puţine cheltuieli decât prevăzuse bugetul. Am fost uşurat şi m-am simţit foarte mândru. Patinoarul era frumos, iar oraşul era într-o dispoziţie de sărbătoare pentru că acesta funcţiona din nou în perioada sărbătorilor de iarnă. Am organizat o ceremonie de deschidere împreună cu Peggy Fleming, Dorothy Hamill şi Scott Hamilton, printre alţii, pentru a

marca acea zi specială. M-am simţit fantastic văzând Wollman Skating Rink în sfârşit deschis şi toate profiturile au fost donate în scopuri caritabile şi către Parks Departament. Asta înseamnă să transformi ghinionul într-un mare noroc pentru toată lumea. Asta înseamnă să ai Atingerea regelui Midas.

Rezumat. Tărie de caracter

Povestirile pe care le-am prezentat în acest prim capitol arată că tăria de caracter este o trăsătură fundamentală a Atingererii regelui Midas. Degetul mare semnifică acea tărie pentru că e degetul care ne permite să prindem lucrurile şi să deţinem controlul asupra lor. El ne separă de restul regnului animal, transformând o labă într-o mână. Din punct de vedere simbolic, degetul mare reprezintă abilitatea unui antreprenor de a găsi putere atunci când alţii vor să fugă, să se ascundă, să renunţe sau să dea vina pe altcineva pentru eşecurile lor. Mai semnifică totodată capacitatea unică a antreprenorului de succes de a transforma clipele dificile în momente de triumf.

Majoritatea oamenilor ar fi antreprenori, dacă victoria le-ar fi garantată. Probabil că aţi auzit destui oameni afirmând nostalgic: „Ar fi cu siguranţă bine să fii propriul şef”. Sună bine să îţi poţi stabili propriul program şi să

munceşti în stilul în care vrei să munceşti. Pentru alţii, satisfacţia construirii unei afaceri şi posibilă obţinere a unei averi şi faime considerabile e ceea ce face ca întreaga idee a antreprenoriatului să fie atrăgătoare. Asta dacă nu ar exista acea teamă nesuferită de eşec!

Şi acesta e motivul pentru care majoritatea oamenilor nu devin antreprenori. Se tem, pur şi simplu, să dea greş în mai mare măsură decât îşi doresc să câştige. Din nefericire, viaţa are suişurile şi coborâşurile ei, ceea ce înseamnă că, dacă vreţi să învingeţi, trebuie să acceptaţi şi înfrângerea. E imposibil să ne trăim viaţa undeva la mijloc. Aceasta ne provoacă vrând-nevrând, iar a te aştepta să câştigi de fiecare dată e nerealist. Ceea ce îi diferenţiază pe antreprenorii care posedă Atingerea regelui Midas de toţi ceilalţi e că atunci când se confruntă cu o pierdere, ei se ridică repede în picioare, învaţă din propriile greşeli şi merg mai departe. Antreprenorii de succes ştiu că învăţând din propriile greşeli dobândesc o înţelepciune şi o putere mai mare pentru următoarea încercare. Cu toate că eşecul îi transformă pe mulţi oameni în rataţi, greşelile îi fac mai inteligenţi pe antreprenorii care au Atingerea regelui Midas.

Sala de clasă versus *viaţa*

Iată paradoxul: dacă studenţii cu note de 10 sunt consideraţi cei mai deştepţi oameni, oare de ce nu devin toţi antreprenori extrem de bogaţi? Răspunsul e că majoritatea studenţilor de nota 10 obţin victorii în sala de clasă, unde câştigă făcând cât mai puţine greşeli. Ei învaţă că greşelile şi eşecurile sunt lucruri rele, astfel încât fac tot ce le stă în putinţă pentru a excela. Prin contrast, în lumea reală a antreprenoriatului, persoanele care fac cele mai multe greşeli – şi învaţă cel mai repede din acele greşeli – devin câştigători. Aşa sunt recompensaţi oamenii de către mediul de afaceri.

Asta înseamnă că programele educaţionale tradiţionale fie încearcă să evite provocările în care am putea face greşeli, fie abordează astfel de provocări cu precauţie şi ezitare. A doua atitudine nu e cu mult mai bună. Unii oameni paralizează în astfel de situaţii şi nu pot lua nicio decizie. Prin urmare, nu e deloc surprinzător că majoritatea oamenilor îşi trăiesc vieţile evitând riscul. Aceştia sunt oameni care preferă un loc de muncă şi un salariu stabil în locul unei averi considerabile şi al propriei afaceri. Nu e nimic greşit în asta, dacă asta vă doriţi.

Pe de altă parte, antreprenorii, dintre care mulţi nu sunt

elevi de nota 10, adoră provocările. Ei cunosc şi acceptă faptul că pe drum îi aşteaptă greşeli, frustrări, regrese şi eşecuri. Ei ştiu că provocarea de a depăşi greşelile reprezintă sala lor de clasă şi calea de urmat în încercarea de a deveni antreprenori mai buni.

Nu e ca şi cum vor să dea greş. Nu vor asta. Diferenţa e că, în loc să evite provocările, antreprenorii ştiu că greşelile pe care le pot face şi riscurile care îi aşteaptă îi vor forţa să devină antreprenori mai inteligenţi, mai buni, mai bogaţi.

Majoritatea şcolilor de afaceri îi învaţă pe studenţi să îşi minimizeze riscul. Deşi majoritatea studenţilor de nota 10 văd în risc un lucru rău, majoritatea antreprenorilor percep riscul ca pe o provocare. E ocazia lor de a face ceea ce restul lumii evită să facă. Riscul le stimulează creativitatea şi le pune la încercare încrederea în sine. Atunci când înving, antreprenorii au un sentiment copleşitor al împlinirii, care îi energizează şi le dă putere. Atunci când sunt făcute greşeli, şi ele vor fi făcute, adevăratul caracter al antreprenorului iese la iveală, iar antreprenorul trece prin stadii noi ale creşterii personale.

Câteva întrebări personale în caz că vă întrebaţi dacă posedaţi sau nu tăria de caracter necesară pentru a deveni antreprenor, ca să nu mai vorbim de un antreprenor cu Atingerea regelui Midas, va trebui să priviţi în sufletul vostru, la istoricul realizărilor voastre. Iată câteva întrebări de pornire:

- Ce atitudine aveţi faţă de pierderi?
- Cum vă controlaţi temerile?
- Sunteţi dispuşi să munciţi ani de zile, fără a primi un salariu, la un proiect care poate nu va demara niciodată?
- Aţi fost vreodată trădaţi?
- Cum aţi abordat trădarea?
- Sunteţi o persoană de încredere în situaţiile tensionate? Sau înjunghiaţi oamenii pe la spate în momentele dificile?

•Cum vă simţiţi când cineva face greşeli pe care trebuie să le plătiţi voi? Puteţi concedia un prieten sau un membru al familiei? /

- Sunteţi generoşi sau lacomi din fire?
- Cum vă simţiţi atunci când rămâneţi fără bani?
- Atunci când rămâneţi fără bani:

— O sunaţi pe mămica?

— Îl sunaţi pe tăticul?

— Apelaţi la pomana statului?

— Căutaţi un loc de muncă?

— Vă întoarceţi la şcoală?

— Daţi vina pe altcineva pentru problemele voastre financiare?

Dacă nu ştiţi răspunsurile la aceste întrebări sau nu simţiţi că puteţi fi obiectivi în privinţa propriei persoane, puteţi cere ajutorul unui prieten care vă va spune lucrurile verde-n faţă. Vedeţi voi, pentru a fi antreprenori de succes trebuie să fiţi în măsură să acceptaţi feedbackul. Dacă nu puteţi accepta un feedback tăios şi direct, e mai bine să rămâneţi la locul vostru de muncă actual. Oamenii care nu au un caracter puternic nu sunt în stare să audă critici directe. Feedbackul este important pentru că o afacere nu e altceva decât un mecanism uriaş de feedback. Îndiferent cât de buni sunteţi, feedbackul pe care îl veţi primi nu va fi mereu grozav, şi va trebui să puteţi accepta acest lucru. Pe piaţă, atunci când clienţilor nu le place produsul vostru, nu îl vor cumpăra. Asta înseamnă feedback. O companie care are cheltuieli mari şi venituri mici înseamnă feedback. Dacă spuneţi unui angajat să facă un lucru, iar el face pe dos, asta înseamnă feedback. Dacă descoperiţi că un partener în care aveţi încredere fură de la voi, asta

înseamnă feedback. Dacă bancherul vă refuză atunci când îi cereţi un împrumut, acea respingere e un feedback.

Găsiţi un prieten care va spune lucrurilor pe nume. Oricât de dureros ar fi, depăşiţi momentul. Acceptaţi reacţia, chiar dacă nu vă place ce auziţi. Gândiţi-vă la asta ca la o ocazie de a vă întări caracterul. Şi veţi avea nevoie de cât mai multe astfel de ocazii. Aşa cum am spus de multe ori, feedbackul e mai uşor şi mai necostisitor atunci când îl primiţi de la un prieten decât atunci când vi-l oferă piaţa.

De-a lungul acestei cărţi, veţi învăţa că pentru a deveni antreprenor de succes aveţi nevoie de mai mult decât un produs reuşit, bani, educaţie sau un plan de afaceri solid. A fi un antreprenor priceput cere inteligenţă, dar nu tipul de inteligenţă pe care ni-l imaginăm de obicei atunci când ne gândim la oamenii inteligenţi.

Există şapte tipuri diferite de inteligenţă. Excelaţi în privinţa unuia şi aşa veţi pune bazele pentru Atingerea regelui Midas.

Cele şapte tipuri de inteligenţă

Verballingvistică	
Oameni ai cuvintelor, natura!	**cărora le place în mod să citească, să scrie**

a;

Logico-mateniatică

Oameni cărora le plac în mod natural numerele, modelele, jocurile de strategie. Şi experimentei

Corporal-kinesieziică

Oameni care adoră şi practică activităţile fizice, care sunt. Atleţi, dansatori şi artizani naturali.

Intrapersonală
Oameni care sunt extrem conștienți de propriile sentimente și motivații.
Cele șapte tipuri de inteligență

Spaţială 1

Oameni care <

vizualizeaz; 1

extrem de J

bine

şi gândesc J în imagini.

Muzica

Y **la**

I Oameni care sunt ascultători 1

fu ,1

mişiţ înclinaţie u muzicaku

Cele şapte tipuri de inteligenţă> conform lui Howard Gardner Retipărite cu permisiune. Toate drepturile rezervate.

Howard Gardner, specializat în psihologia dezvoltării şi profesor de cogniţie şi educaţie la Harvard Graduate School of Education, a dezvoltat teoria conform căreia nu există doar un singur tip de inteligenţă, ci şapte. Unul dintre ele este cu deosebire esenţial pentru Atingerea regelui Midas. Până nu veţi stăpâni acest gen de inteligenţă, Atingerea regelui Midas vă va ocoli.

Gardner credea că oamenii au diferite tipuri de inteligenţă, cu maniere diferite de a învăţa şi de a procesa informaţiile. Îndiferent că sunteţi sau nu de acord cu el, toţi ne putem gândi la oameni talentaţi în una sau mai multe dintre aceste arii pe care Gardner le numeşte tipuri de inteligenţă. Cunoaştem oameni care sunt muzicieni sau atleţi talentaţi. Cunoaştem oameni care sunt genii matematice şi proiectanţi extraordinari.

Printre aceste şapte inteligenţe există una care e de o importanţă crucială pentru obţinerea succesului ca antreprenor. Nu trebuie să vă naşteţi cu ea, dar dacă nu o posedaţi din naştere, trebuie să v-o formaţi. Haideţi să le privim pe fiecare mai îndeaproape pentru a le analiza semnificaţia în domeniul antreprenorial. Puteţi ghici care dintre ele este cel mai important indicator al succesului antreprenorial?

Inteligenţa verbal-lingvistică

Oamenii se descurcă bine la şcoală, sunt elevi de nota 10, dispun adesea de inteligenţă verbal-lingvistică. Sunt cititori şi scriitori excelenţi. Pot cita scriitori celebri şi se descurcă bine la examenele susţinute sub formă de eseu. În afaceri, studenţii care se descurcă bine din punct de vedere lingvistic pot deveni avocaţi.

&

Inteligenţa logico-matematică

Aceşti oameni adoră numerele şi Rezolvarea problemelor matematice. Ei vă pot oferi echivalentul zecimal al unei fracţii mai repede decât o puteţi calcula voi pe telefonul mobil.

Astfel de persoane sunt, de obicei, elevi de nota 10, iar multe ajung să obţină diplome avansate. Mulţi rămân în mediul academic şi devin învăţători, profesori şi cercetători. Pot lucra, de asemenea, pentru universităţi, corporaţii şi guvern. Studenţii care se descurcă bine în domeniul matematic au o înclinaţie către contabilitate, programarea pe computer sau inginerie.

Inteligenţa corporal-kinestezică

Majoritatea atleţilor s-au născut cu această inteligenţă. Cei câţiva foarte talentaţi, care formează elita, ajung atleţi sau dansatori profesionişti. Unii se pot îndrepta către afaceri din domeniul sănătăţii şi al agrementului.

Inteligenţa spaţială

Cei care posedă această inteligenţă tind să favorizeze artele, urmează şcoala de artă şi unii dintre ei devin artişti de mare succes. Oamenii cu inteligenţă spaţială devin adesea arhitecţi, designeri de interioare, graficieni şi creatori de site-uri.

Inteligenţa muzicală

Studenţii care deţin această inteligenţă visează adesea să fie vedete rock sau solişti ai unor trupe muzicale. Unii visează să cânte într-o orchestră simfonică. Ei iau instrumentele în mâini şi se familiarizează repede cu ele. Pot auzi muzică şi recunoaşte aproape ca prin farmec, notele pe care le aud. Oamenii cu acest tip de inteligenţă se simt cel mai bine atunci când sunt pe scenă şi vor căuta cariere în domeniul artelor muzicale.

d

Inteligenţa interpersonală

Acest tip de inteligenţă este important pentru profesioniştii în comunicare, precum politicienii, predicatorii şi specialiştii în vânzări şi publicitate. Oamenii din această categorie au un talent natural de a întâlni şi a

discuta cu oameni noi, construind relaţii şi câştigând prieteni. Ei sunt „oameni pricepuţi la oameni”.

Inteligenţa intrapersonală în vreme ce inteligenţa interpersonală este abilitatea voastră de a comunica cu alţii, inteligenţa intrapersonală reprezintă abilitatea de a comunica cu voi înşivă. Oamenii care posedă acest tip de inteligenţă deţin controlul asupra propriilor gânduri.

Pentru a dezvolta acest aspect, inteligenţa intrapersonală este numită adesea inteligenţă emoţională. Ea e abilitatea voastră de a controla emoţii precum frica, lăcomia, mânia, tristeţea şi dragostea. De pildă, atunci când vă temeţi, reacţionaţi şi fugiţi sau vorbiţi calm cu voi înşivă, răspunzând raţional mai degrabă decât reacţionând instinctiv? Atunci când sunteţi furioşi, vă controlaţi sau izbucniţi, spunând lucruri pe care le veţi regreta mai târziu? Acestea sunt exemple ale inteligenţei intrapersonale.

Inteligenţa intrapersonală e numită totodată *inteligenţa succesului*, de vreme ce ea e necesară pentru a obţine succesul în cazul tuturor celorlalte inteligenţe. De exemplu, o persoană ar putea fi un geniu verbal-lingvistic, dar fără inteligenţa intrapersonală sau emoţională, poate să nu studieze niciodată şi poate eşua la fel ca elevii care

au deprinderi verbal-lingvistice slabe. Atleţii dăruiţi cu inteligenţă corporal-kinestezică pot să nu ajungă niciodată la nivel profesionist, dacă nu exersează şi nu-şi controlează propriul dialog cu sine.

Acelaşi lucru e valabil pentru inteligenţa muzicală şi toate celelalte inteligenţe. Aţi auzit vreodată un comentator de golf spunând că un jucător de golf „a stăpânit jocul mental?” Ceea ce voia să spună crainicul e că acel jucător posedă o inteligenţă intrapersonală dezvoltată. Acesta e motivul pentru care ea e numită adesea inteligenţa succesului.

În această carte, inteligenţa intrapersonală este degetul mare. E inteligenţa care oferă antreprenorului avantajul în lumea afacerilor. Inteligenţa intrapersonală ajută antreprenorii să facă ceea ce multor altora le e teamă să facă sau nu vor să facă. Probabil că ştiţi oameni care s-au descurcat foarte bine la şcoală, dar nu şi în lumea reală. Unul dintre motive poate fi faptul că ei sunt talentaţi din punct de vedere lingvistic şi matematic, dar le lipseşte controlul emoţional, inteligenţa intrapersonală, pentru a face faţă dificultăţilor lumii reale.

Majoritatea dependenţelor – de droguri, alcool, sex şi tutun – sunt relaţionate cu o inteligenţă intrapersonală

diminuată. Cu alte cuvinte, e nevoie de o inteligenţă intrapersonală dezvoltată pentru a depăşi dependenţele şi obiceiurile nesănătoase.

Inteligenţa intrapersonală joacă totodată un rol important când vine vorba de recompensarea amânată. Oamenii cu o inteligenţă intra*i* personală redusă au probleme cu voinţa. Ei vor recompense ime*j* diate, aşa că merg la cumpărături atunci când sunt deprimaţi, mănâncă o prăjitură atunci când sunt plictisiţi, beau un pahar atunci când sunt agitaţi, se uită la televizor în loc să studieze, renunţă atunci când dau de greutăţi, îşi pierd cumpătul atunci când ar trebui să-şi muşte limba sau dau vina pe alţii pentru greşelile lor.

Dacă nu aţi ghicit până acum, inteligenţa intrapersonală, numită şi inteligenţă emoţională sau inteligenţa succesului, este cea mai importantă inteligenţă pentru orice antreprenor.

Vă puteţi dezvolta inteligenţa intrapersonală?

Răspunsul e da, cu certitudine, dar e un cerc vicios. Ideea e că este nevoie de inteligenţă intrapersonală pentru a dezvolta inteligenţa intrapersonală. Cu alte cuvinte, cu cât vă confruntaţi cu mai multe provocări ca antreprenor şi cu cât reuşiţi să le faceţi faţă mai bine, cu

atât mai puternică devine inteligenţa voastră intrapersonală. Acesta e motivul pentru care a deveni antreprenor e un proces educativ de dezvoltare personală care durează o viaţă întreagă. Priviţi-vă degetul mare. Folosiţi-l data viitoare când vă confruntaţi cu o dificultate, pentru a vă aminti că lucrul cu care vă confruntaţi e şansa voastră de a câştiga tărie de caracter şi de a vă dezvolta Atingerea regelui Midas.

Idei de reţinut Lucruri de făcut

Degetul mare se referă în întregime la tărie – şi e nevoie de tărie de caracter pentru a fi antreprenor. Cei care sunt deştepţi la şcoală nu mai sunt la fel de deştepţi în viaţă.

- Există şapte tipuri de inteligenţă. Inteligenţa de care are cea mai mare nevoie un antreprenor e cea intrapersonală. Atunci când aveţi aptitudini intrapersonale puternice, vă puteţi controla dialogul interior care vă împiedică avansarea şi vă subminează succesul.
- Feedbackul se produce fie că vreţi, fie că nu vreţi, aşa încât obişnuiţi-vă să îl acceptaţi şi să învăţaţi din el. Antreprenorii de succes primesc feedbackul cu braţele deschise şi îl folosesc în avantajul lor.
- A fi antreprenor nu e o schemă de îmbogăţire peste noapte. Sacrificiile sunt o parte a călătoriei. E nevoie de

tărie de caracter pentru a merge înainte.

- A fi deştept la şcoală nu e acelaşi lucru cu a fi deştept în viaţă. Pentru a fi antreprenor, aveţi nevoie de tăria şi dârzenia ce vin din experienţă.
- Puterea nu înseamnă că trebuie să fiţi aroganţi, răutăcioşi, nesuferiţi sau dispreţuitori. Tăria de caracter ţine de atitudine, disciplină, determinare şi hotărâre. Încercaţi să găsiţi tăria proprie.
- Piaţa vă angajează şi vă concediază zilnic. Antreprenorii care au Atingerea regelui Midas se ridică atunci când cad, se scutură de praf şi îşi continuă drumul.

CAPITOLUL 2

Degetul arătător **Concentrare**

„Concentrează-ţi toate gândurile pe munca ta.

Razele soarelui nu ard până nu sunt acumulate într-un focar”.

Alexander Graham Bell

Concentrarea în luptă, în afaceri, în viaţă

Robert Kiyosaki

ÎN IUNIE 1971, am intrat în hangarul în care mă aştepta elicopterul meu. De data asta era ceva foarte diferit la el. Nu mai era acelaşi aparat de zbor cu care mă antrenasem în ultimii doi ani. În acea zi, elicopterul meu a fost dotat cu lansatoare de rachete; cu patru mitraliere montate lateral şi controlate de pilot şi cu două mitraliere pentru mitraliorii de la uşi. Motivul pentru care fusesem instruit ca pilot devenise cât se poate de real. Aparatul meu de zbor se schimbase, iar asta însemna că trebuia să mă schimb şi eu.

Până în acea zi, zburasem doar cu un copilot şi cu un şef de echipaj, în total trei oameni fără armanent. A pilota un elicopter cu două lansatoare de rachete, şase mitraliere, muniţie şi un echipaj de cinci oameni e ca şi cum ai fi zburat pe un aparat diferit. Nu numai că era mult mai

greu, ceea ce îl făcea să pară foarte diferit în zbor, dar elicopterul nu mai răspundea la fel de repede la comenzi, ceea ce însemna că trebuia să fiu cu mult înaintea lui. Trebuia să ştiu dinainte ce fac, să anticipez întoarcerea sau oprirea dintr-o coborâre. Zborul părea ameninţător. Elicopterul meu nu mai era un aparat de zbor pentru instrucţie. În acea zi, dotarea cu armament a elicopterului meu l-a transformat dintr-un vehicul de instrucţie într-un instrument de război, iar eu ştiam că trebuie să mă transform la rândul meu.

O poveste de război

Am avut nevoie de doi ani de instruire intensă la Naval Air Staţion din Pensacola, Florida, pentru a deveni pilot. În aprilie 1971, am absolvit în sfârşit. A fost una dintre cele mai importante zile din viaţa mea. După absolvire, am străbătut ţara cu maşina până în California pentru a începe instruirea avansată la Camp Pendleton, o bază importantă a trupelor de Marină aflată cam la 80 kilometri de San Diego.

După absolvirea şcolii de zbor din Pensacola, majoritatea colegilor mei de clasă au fost trimişi în escadrile de tranziţie, alcătuite din elicoptere de transport. Piloţii de transport zburau într-o manieră diferită de cea a

piloţilor de elicoptere înarmate ca mine. Ei pilotau elicoptere mult mai mari precum CH-46 Sea Knight cu două rotoare şi CH-53 Sea Stallion, care era numit adesea „Jolly Green Giant”. Doar câţiva dintre noi am fost trimişi la şcoala de pilotaj militar, pentru a zbura pe elicoptere înarmate ca Huey Guns şi Huey Cobras.

Primii piloţi pe care i-am întâlnit la Camp Pendleton tocmai se întorseseră din Vietnam. Erau diferiţi de instructorii mei din Florida. Aici, instructorii de pilotaj pe elicoptere de luptă erau mai serioşi, mai tăcuţi, mai puţin politicoşi şi mai puţin iertători. Chiar dacă eram, tehnic vorbind, un aviator calificat al Marinei, instructorii mei veterani de război mă tratau ca şi cum nu ştiam nimic. Din aprilie şi până în iunie, am fost pus la încercare şi îndemnat să-mi asum riscuri, executând manevre despre care aş fi jurat că sunt imposibile. Dacă un pilot trecea testul cu bine, se adăugau mitraliere şi rachete şi începea o nouă fază de instruire avansată. Dacă piloţii nu se descurcau, ajungeau să „piloteze un birou”, ceea ce înseamnă că erau numiţi pe un post de birou.

Filmul *Top Gun,* cu Tom Cruise, a fost filmat mai jos de Camp Pendleton, la Miramar Naval Air Staţion, de asemenea, la nord de San Diego. *Top Gun,* cu toate că e

prea „hollywoodian” pe alocuri, chiar a zugrăvit cu fidelitate intensitatea instruirii în lupta aeriană (aer-aer), un mediu în care nu e suficient să fii doar un bun pilot.

La Camp Pendleton, eram instruiţi în lupta aer-sol, ceea ce înseamnă că eram antrenaţi să zburăm la altitudini extrem de mici. Mai curând decât să luptăm cu alte aparate de zbor aflate în aer, eram instruiţi să luptăm cu oameni de la sol. Am aflat că rata de supravieţuire a piloţilor de luptă în Vietnam era de 31 de zile şi în scădere, pe măsură ce inamicul câştiga mai multă experienţă şi obţinea echipamente mai moderne. Instruirea a devenit rapid mai serioasă.

Trezirea la realitate

Prima zi în care aparatul meu de zbor a fost dotat cu mitraliere şi rachete a însemnat trezirea mea la realitate. Până în ziua respectivă, fusesem mereu un elev mediocru. Din şcoala primară, trecând prin liceu, şcoala militară şi şcoala de pilotaj, am fost de o mediocritate cronică.

Acum ştiu că eram mediocru pentru că eram leneş şi plictisit. Dar mai ştiam că sistemul şcolar acorda note care se încadrau într-un clopot ai lui Gauss şi că în fiecare clasă erau copii etichetaţi ca inteligenţi, mediocri şi proşti. Există câţiva copii deştepţi la un capăt al curbei, câţiva

săraci cu duhul la celălalt capăt, dar majoritatea copiilor din mijloc sunt mediocri.

Fericit să mă aflu la mijloc, nu prea m-am omorât cu învăţatul. Mi-am dat curând seama că, pentru a rămâne în mijloc, trebuia să fac două lucruri:

1. Să ştiu cine era mai prost ca mine. Atâta vreme cât existau elevi cu performanţe sub ale mele, ştiam că eram în siguranţă.
2. Să îmi dau seama ce era important pentru profesor, să memorez acele idei şi să iau examenul.

În majoritatea cazurilor, această metodă de studiu şi observaţie m-a ajutat să rămân la mijloc, fiind un elev de o mediocritate constantă. Nu sunt mândru de acţiunile mele, dar aşa am reuşit să trec prin şcoală fără să învăţ. În iunie 1971, îndreptându-mă spre aparatul meu de zbor acum încărcat cu rachete şi mitraliere, zilele mele de elev mediocru au luat brusc sfârşit. Dacă aş fi fost un elev mediocru aş fi cauzat moartea mea şi a echipajului meu.

În ianuarie 1972, după ceva mai mult de şase luni, mă aflam la bordul unui portavion staţionat lângă coasta Vietnamului. După alte câteva săptămâni, în timp ce eram într-o misiune la nord de Da Nang, primele rafale de gloanţe inamice au fost trase în direcţia elicopterului meu,

de pe un vârf de deal. Şeful meu de echipaj, aflat în cel de-al treilea tur al său în Vietnam, mi-a bătut uşor în cască, apoi mi-a apucat masca, mi-a întors capul pentru a putea vorbi cu mine faţă în faţă şi m-a întrebat: „Ştii care e chestia nasoală în această meserie?”

Am clătinat din cap şi am răspuns: „Nu”.

Fără să zâmbească, el a strigat, referindu-se la inamicul de la sol: „Doar unul dintre noi se va întoarce azi acasă. Sau el, sau noi. Dar nu vom ajunge toţi acasă”.

Antreprenorule, ia notiţe

Atunci când antreprenorii îşi fac curaj şi îşi lansează afacerea, procesul seamănă cu cel în care un pilot de elicopter militar se înarmează cu mitraliere şi rachete şi zboară către câmpul de luptă. În război, ca şi în antreprenoriat, nu e suficient să fii bun. Acesta e unul dintre motivele pentru care nouă afaceri din zece eşuează în primii cinci ani de existenţă. Nu aş fi scris această carte împreună cu Donald Trump, dacă mi-aş fi păstrat atitudinea de elev mediocru. Mai întâi de toate, nu aş mai fi în viaţă. În al doilea rând, Donald nu tolerează mediocritatea.

Nu vreau să spun că trebuie să deveniţi soldaţi în marina militară şi să vă pregătiţi de război pentru a deveni

antreprenor. Am menţionat transformarea elicopterului meu şi transformările din interiorul meu doar pentru că ele sunt o metaforă din viaţa reală pentru tranziţia prin care angajaţii trebuie să treacă pe măsură ce devin antreprenori. Când oamenii părăsesc lumea siguranţei locului de muncă, salariilor stabile, beneficiilor salariale şi planurilor de pensionare, ei urcă într-un aparat de zbor diferit şi se pregătesc pentru o lume diferită, o lume în care puţini supravieţuiesc şi chiar mai puţini prosperă.

Să ne concentrăm pe concentrare în afara lenei care mă caracteriza, nu m-am descurcat bine la şcoală pentru că nu mă puteam concentra. Dacă veţi căuta în dicţionar definiţia ADD (Attention Deficit Disorder sau tulburarea deficitului de atenţie), ar trebui să vedeţi fotografia mea acolo. Uneori, am atenţia unui gândac de bucătărie. Pur şi simplu, nu mă pot concentra asupra subiectelor de care nu sunt interesat. Şcoala a fost plicticoasă şi am urât fiecare secundă petrecută acolo. Când venea vremea surfingului, îmi înşfacam repede placa şi intram în apă. Măcar valurile reuşeau să îmi atragă atenţia.

Tranziţia de la pilot de transport la pilot de luptă mi-a prins bine. A trebuit să devin cu adevărat elev. A trebuit să învăţ. A trebuit să mă concentrez, nu doar de dragul vieţii

mele, ci şi pentru vieţile şi familiile membrilor echipajului meu. Precum surfingul pe valuri mari, şi lupta mă obliga să mă concentrez. În război nu există locul doi. În mod ciudat, războiul a scos la iveală tot ce-i mai bun din mine. Acelaşi lucru îl face şi antreprenoriatul.

Concentrarea înseamnă putere

Concentrarea e un cuvânt simplu şi, datorită acelei simplităţi, el e deseori abuzat, tratat cu lipsă de respect. E greşit înţeles. Ceea ce nu înţeleg mulţi oameni este legătura dintre atenţie şi putere. Oamenii care se pot concentra au capacitatea de a-şi utiliza toate abilităţile şi de a se focaliza asupra sarcinii sau scopului de moment. Concentrarea e esenţială pentru a obţine succesul, iar oamenii se succes sunt oameni care se pot concentra.

Cunoaştem toţi oameni cărora le lipseşte direcţia în viaţă. Le lipseşte concentrarea. Cunoaştem toţi persoane care renunţă atunci când dau de greu. Ei îngăduie unor mici piedici, cum ar fi faptul că rămân fără bani, să îi oprească. De fapt, cei mai mulţi oameni nu pornesc la drum, lăsând frica de eşec să îi împiedice să facă primul pas.

Cu toţii cunoaştem oameni care spun că se apucă de o dietă, dar renunţă imediat ce e feliat tortul cu ciocolată. La

fel se întâmplă şi în cazul exerciţiilor fizice. Oamenii exersează timp de o săptămână, apoi renunţă şi se apucă de băut pentru a alina durerea din muşchi.

Mai cunoaştem oameni care vor să fie bogaţi, dar permit unor scuze de genul: „Nu am niciun ban” să îi oprească. Şi mai ştim toţi oameni cărora le-ar plăcea la nebunie să demisioneze dintr-un post pe care îl urăsc, dar îngăduie unei scuze ca: „Am facturi de plătit” să le lungească chinul de opt ore pe zi. Sănătatea, bogăţia şi fericirea reflectă capacitatea de concentrare a unui om. Aceasta e capacitatea de a-şi concentra puterile personale pentru a obţine ceea ce doreşte în viaţă.

Concentraţi-vă asupra obţinerii lucrurilor pe care le doriţi

Oamenii pot să-şi dezvolte şi să-şi îmbunătăţească puterea de concentrare. Eu sunt dovada vie a acestui lucru. Faptul că am trecut prin şcoala de aviaţie şi că am devenit pilot a necesitat concentrare. Transformarea mea în pilot militar a necesitat genul de concentrare pe care nu credeam că o am. Abilitatea de a pilota un aparat de zbor puternic chiar pe deasupra junglei şi de a mă concentra asupra unui mitralior de la sol, care încerca să ne ucidă în timp ce încercam şi noi să-l ucidem pe el, au necesitat un

nivel de concentrare extremă. Dacă puterea de concentrare a duşmanului meu era mai mare decât a mea, el pleca acasă viu, în locul meu şi al echipajului meu. În prezent, folosesc aceeaşi putere de concentrare în afacerile mele, când ţin un regim şi când merg la sala de sport. Dacă spun că voi face ceva, capacitatea mea de a mă concentra este cea care duce lucrurile la bun sfârşit.

Toţi ne concentrăm asupra unor lucruri diferite. Asta e ceea ce ne deosebeşte pe unul de altul. Mulţi oameni nu reuşesc să se descurce bine ca antreprenori, pur şi simplu, pentru că lucrurile principale asupra cărora se concentrează în viaţă sunt securitatea şi siguranţa. Mulţi elevi de nota 10 se concentrează asupra obţinerii de note bune doar pentru că îşi doresc siguranţa locului de muncă. Majoritatea angajaţilor doresc să aibă certitudinea orelor de lucru fixe, beneficii stabilite, weekenduri libere şi a unei pensii garantate. Lumea siguranţei scoate tot ce e mai bun din ei. Lumea incertitudinii scoate tot ce e mai bun din alţii.

În ianuarie 1973, m-am întors de pe câmpul de luptă. Anul petrecut în Vietnam luase sfârşit. L-am întrebat pe tatăl meu ce ar trebui să fac în continuare. El mi-a recomandat să mă întorc la şcoală, să obţin o diplomă de

maşter, poate chiar una de doctorat, şi apoi să obţin un loc de muncă în sistemul guvernamental. Cu alte cuvinte, sfatul lui a fost să mă concentrez asupra siguranţei locului de muncă şi a pensionării. Am refuzat imediat calea sugerată de el, ştiind în sufletul meu că aveam să mă sufoc în acel mediu. Era ca şi cum urma să rămân un prizonier al şcolii pentru tot restul vieţii mele, aşteptând să sune clopoţelul. A fost nevoie de ani de zile şi de un război pentru a depăşi toate aceste lucruri.

Când l-am refuzat clătinând din cap, tatăl meu mi-a sugerat să zbor ca pilot pentru liniile aeriene comerciale, la fel cum procedau mulţi dintre colegii mei piloţi din marina militară. A clătinat şi el din cap când i-am spus: „Pentru mine, tată, asta ar însemna un pas înapoi. Ştiu deja să zbor. Mi-a plăcut lupta. M-am trezit la viaţă dintr-un mediu de război. A fi pilot pentru liniile aeriene comerciale ar fi ca şi cum m-aş întoarce acasă să conduc un autobuz”. Ştiam că nici asta nu e de mine. Sărmanul meu tată se concentra mereu asupra siguranţei. Din nou, îmi era clar că noi doi ne concentram asupra unor obiective diferite.

În 2009, filmul *The Hurt Locker* a câştigat Oscarul. În acel film, un soldat tânăr se întoarce din Irak, unde fusese

genist COD (Explozive Ordnance Demolition), o persoană care neutralizează explozibilii improvizaţi IED (Improvised Explozive Devices), una dintre cele mai periculoase specializări în război. După ce a stat câteva luni acasă în aşa-numita lume civizilizată, ultima scenă îl arată cum îşi pune costumul de protecţie şi se îndreaptă iarăşi către Irak.

Când am revenit în lumea civilizată, şi eu m-am gândit să mă întorc la război, să devin mercenar în Africa sau să fiu pilot pentru CIA în Asia. Nu puteam scăpa de sentimentul că lumea locului de muncă sigur îmi va ucide spiritul şi, în cele din urmă, pe mine. Acesta e motivul pentru care am devenit antreprenor.

Definiţia concentrării îmi place să mă gândesc la CONCENTRARE ca la urmarea drumului către succes.

Partea mea preferată din această frază este *succesul.* Concentrarea, reprezentată de degetul arătător, este esenţială în dezvoltarea Atingerii regelui Midas, iar lucrul asupra căruia trebuie să vă concentraţi este valorificarea celor mai bune calităţi pe care le aveţi.

Concentrarea e totodată puterea *măsurată de-a lungul timpului.* De exemplu, pentru mine e uşor să respect regimul de la micul dejun până la prânz. Dar adevărata

putere înseamnă să rămân concentrat asupra dietei ani de zile. Am urmat diete, am slăbit, m-am îngrăşat iarăşi şi a trebuit să slăbesc din nou. Asta înseamnă lipsa concentrării de-a lungul timpului.

Acelaşi lucru se întâmplă în lumea banilor. Oamenii se îmbogăţesc, iar apoi pierd totul. Câştigătorii la loterie şi vedetele sportive sunt exemple elocvente ale pierderii puterii de concentrare de-a lungul timpului. Mulţi atleţi profesionişti petrec ani întregi exersând din greu pentru a câştiga bani din sporturile profesioniste, dar rămân lefteri după cinci ani de la retragerea din cariera sportivă. Ei şi-au concentrat atenţia asupra sportului, dar nu şi asupra inteligenţei lor financiare.

În primul capitol al acestei cărţi, despre puterea degetului mare, am scris despre câteva dintre numeroasele mele eşecuri. Dacă nu aş fi beneficiat de puterea concentrării, aş fi renunţat. Cu alte cuvinte, majoritatea antreprenorilor eşuează pentru că le lipseşte tăria de caracter, reprezentată de degetul mare, şi puterea de concentrare, adică abilitatea de a-şi urma obiectivele până la obţinerea succesului.

Concentrarea înseamnă totodată să rămâi un antreprenor de succes şi *după atingerea scopului.* Asta

înseamnă să păstrezi banii după ce îi câştigi sau să îţi menţii silueta după ce ai scăpat de kilogramele în plus.

Ca piloţi, trebuia să rămânem concentraţi asupra ţintei noastre, chiar dacă inamicul făcea tot posibilul să ne doboare. Concentrarea ne-a dat puterea de a rămâne calmi, de a gândi limpede şi de a acţiona hotărât. Rămâneam concentraţi până când elicopterul şi echipajul aterizau în siguranţă pe portavion. În afaceri, e nevoie de aceeaşi concentrare. Doar pentru că afacerea generează bani, nu înseamnă că e în siguranţă.

Succesul ocoleşte milioane de oameni, pur şi simplu, pentru că acestora le lipseşte puterea de concentrare. Atunci când oamenii îşi menţin starea de concentrare, cuvinte ca „nu pot”, „voi încerca”, „voi face mâine cutare lucru” şi „poate” sunt eliminate forţat din vocabularul lor. În multe privinţe, a fi concentrat înseamnă „a acţiona sau a muri” şi „pentru cât timp e nevoie”. Atunci când situaţia devine dificilă, mulţi oameni îşi pierd concentrarea şi renunţă. Ei caută lucruri mai uşoare de făcut. Iar cel mai rău aspect e că oamenii nici măcar nu încep un lucru pentru că permit unor cuvinte ca „voi încerca” şi „mâine” să le domine gândirea.

Aţi observat că oamenii cărora le lipseşte puterea de

concentrare sunt adesea lipsiţi şi de direcţie? Ei rătăcesc, de la un lucru la altul. Pentru a înrăutăţi situaţia, în lumea investiţiilor, mulţi aşa-numiţi experţi financiari le recomandă oamenilor să îşi diversifice portofoliile de investiţii mai curând decât să se concentreze asupra unor active cu performanţe superioare. Acesta e motivul pentru care multe portofolii de investiţii nu generează profituri mari sau sunt eliminate de pe piaţă pe durata unui crah economic. Şi le lipseşte puterea de concentrare.

Se ştie că viaţa nu e uşoară

Un alt motiv pentru care mulţi oameni nu reuşesc să obţină succesul e faptul că se concentrează asupra unei credinţe eronate potrivit căreia că viaţa ar fi uşoară. Datorită acestui lucru, ei aleg întotdeauna calea uşoară. Urmează sfatul uşor de urmat şi se concentrează asupra unor scopuri mici, uşoare. Astfel încât rămân nişte oameni mici. Tatăl meu bogat spunea adesea: „Oamenii de succes se concentrează asupra unor obiective mai mari decât ei înşişi. O persoană care se concentrează asupra unei sume de 10 dolari se va concentra în continuare asupra uneia de 100 de dolari. Atunci când are 100 de dolari, se concentrează asupra sumei de 1.000 dolari. Concentrarea asupra unor scopuri mai mari creează oameni mai mari”.

Tatăl bogat m-a avertizat totodată cu privire la riscul de a deveni un visător naiv. Prin asta, el s-a referit la faptul că mulţi oameni îşi fixează obiective absurde, care sunt cu mult mai mari decât persoana lor. Mă refer la oameni care nu au niciun simţ al banilor şi visează să devină milionari. Le lipsesc cunoştinţele şi un plan, dar cred că într-o zi se va produce miracolul. Tatăl bogat a spus: „Visurile lipsite de educaţie, planuri, mentori şi acţiuni creează oameni care se amăgesc pe sine, cunoscuţi, de asemenea, ca visători”.

Atunci când am pierdut totul în prima mea afacere, m-am concentrat asupra returnării sumei de aproape un milion de dolari pe care o datoram investitorilor. M-am concentrat mai întâi asupra investitorilor mai mici, le-am înapoiat banii, apoi am trecut la următorul investitor mai mare şi aşa mai departe. Aceştia au fost primii paşi din planul meu şi al lui Kim. Am avut nevoie de ani de zile pentru a ieşi din acea gaură, dar experienţa a meritat pentru că am devenit mai inteligenţi pe măsură ce am plătit investitorii mai mari. Cele întâmplate ne-au inspirat pe mine şi pe Kim să creăm un CD audio şi o culegere de exerciţii financiare intitulate *How We Got Out of the Bad Debt,* pentru cei care doresc să ne urmeze modelul.

Când Kim şi cu mine ne-am căsătorit în 1986, nu ne-am concentrat să devenim milionari. Deşi visam acest lucru, ne-am concentrat mai întâi asupra obţinerii unui flux de numerar de 100 de dolari pe lună din investiţii. Odată ce am atins acest obiectiv, am trecut la 1.000 de dolari pe lună, apoi la 10.000 de dolari şi aşa mai departe. Acele prime obiective pot părea mici, opusul a ceea am discutat. Însă atunci când eşti sub linia de plutire cu aproape un milion de dolari, obţinerea unui plus lunar de 100 de dolari a fost un obiectiv foarte mare pentru noi.

Ideea e că eu şi Kim aveam visurile noastre, dar nu ne-am pierdut niciodată concentrarea. Şi am continuat să ne mărim obiectivele, pe măsură ce am crescut. Cu alte cuvinte, puterea noastră de concentrare ne-a făcut să creştem. Lipsa concentrării e pentru oamenii comozi care fie vor să rămână aşa cum sunt, fie să devină şi mai mici.

Concentrarea cere educaţie

Când am aflat că Vietnamul era următorul meu popas, am devenit un student în adevăratul sens al cuvântului pentru prima oară în viaţă. Am vrut să învăţ pentru că eram nevoit să învăţ. Nu era doar viaţa mea în primejdie, ci şi cea a membrilor echipajului meu. Simt acelaşi lucru şi în prezent ca antreprenor. Sarcina mea cea mai

importantă e să protejez locurile de muncă ale angajaţilor mei. Când nu reuşesc să fac acest lucru, ceea ce s-a întâmplat de câteva ori, moare o mică parte din mine.

Am fost un elev mediocru la şcoală, studiind arar şi tăind mereu frunză la câini, dar, în afaceri, nu îmi permit să fiu un elev mediocru. Trebuie să studiez constant, să citesc cărţi, să particip la seminarii şi să caut idei noi. Dar, cel mai important, caut bărbaţi şi femei înţelepte, adică profesori.

La Camp Pendleton, mi-am dat seama că nu toţi instructorii sunt la fel. Există tipuri diferite. La şcoala de aviaţie din Florida, instructorii m-au învăţat să zbor. La Camp Pendleton, instructorii m-au învăţat să ucid ca să nu fiu ucis. A trebuit să merg cu mult mai departe de simpla deprindere a zborului.

Păstrez în suflet până în prezent acea lecţie din Camp Pendleton. În liceu, nu am putut să-mi aleg profesorii. Dacă aveam un profesor incompetent sau unul pe care nu îl respectam, eram în încurcătură. Mai mult decât să fie o pierdere de vreme, un profesor incompetent îmi influenţa negativ creierul, gândurile şi apoi acţiunile. Astăzi, nu mai permit acest lucru. Ca antreprenor, îmi aleg cu grijă profesorii. Sunt extrem de precaut când vine vorba de

oamenii cu care îmi petrec timpul şi pe care îi ascult.

Donald Trump e genul de profesor pe care îl respect, de la care vreau să învăţ şi cu care vreau să mă asemăn. Acesta e unul dintre motivele pentru care îmi place să petrec timp în compania lui. Majoritatea profesorilor mei din şcoală nu s-au încadrat în acest profil. Nu vreau să spun că au fost oameni răi. Pur şi simplu, nu mi-am dorit să fiu ca ei.

Când mi-am dat seama că eram în drum spre Vietnam – un loc în care regula era „să ucizi sau să fii ucis” —, am ştiut de ce instructorii din Marina Militară erau veterani de război care aplicau ceea ce predau. Ei trecuseră prin război, literalmente, şi se întorseseră ca să vorbească despre el.

Privind în urmă, îmi văd instructorii de la Pensacola ca pe nişte profesori de facultate. Primii îi învaţă pe oameni cum să fie piloţi, iar ceilalţi îi învaţă pe oameni cum să fie angajaţi. La Camp Pendleton, instructorii ne-au învăţat cum să luptăm şi să ucidem – deprinderi care le depăşeau cu mult pe cele ale pilotajului. Acesta e motivul pentru care îmi aleg acum instructori care au supravieţuit lumii reale a antreprenoriatului şi investiţiilor.

Odată ce vă concentraţi asupra obiectivelor pe care le

aveţi în viaţă, trebuie să vă concentraţi asupra instructorilor voştri, ca să vă asiguraţi că ei sunt calificaţi pentru a vă învăţa ceea ce vreţi să ştiţi. Ei trebuie să fi fost deja acolo unde doriţi să ajungeţi şi să fi supravieţuit. În prezent, compania mea, The Rich Dad Company, se asigură că instructorii, antrenorii şi mentorii noştri sunt oameni de succes în lumea reală a afacerilor. Ei au trăit şi continuă să trăiască în această lume.

Un gând final

Faptul că am devenit pilot militar pe un elicopter de luptă m-a învăţat să mă concentrez şi să îmi depăşesc îndoielile, temerile şi limitările personale. Astăzi, ca antreprenor, folosesc lecţia pe care am învăţat-o în luptă. Asta nu înseamnă că sunt neînfricat. Am multe temeri, la fel de multe ca oricine altcineva. Curajul nu e echivalent cu absenţa fricii. Curajul e abilitatea de a acţiona eficient, în pofida fricii. Curajul e o putere spirituală pe care o posedăm toţi. E puterea asupra temerilor care ne limitează vieţile. Concentrarea îmbinată cu curajul ne dă forţa de a ne autodepăşi, de a realiza ceea ce spunem că vom realiza şi, în acest proces, de a deveni persoane a care dorim să devenim.

Nu am întâlnit mulţi absolvenţi de programe MBA care

să fi devenit buni antreprenori. Donald este o excepţie. Am descoperit că majoritatea absolvenţilor se concentrează asupra siguranţei locului de muncă, astfel încât cei mai mulţi îşi găsesc posturi în cadrul marilor organizaţii corporatiste, concentrându-se să ajungă directori executivi sau directori financiari Dacă aceasta e alegerea asupra căreia se concentrează, obţinerea unei diplome MBA a fost probabil o mişcare bună.

Poate ştiţi deja: cea mai mare parte a antreprenorilor de succes nu deţin diplome MBA, iar mulţi dintre ei nici măcar nu au absolvit facultatea. Câţiva dintre marii antreprenori sunt Bill Gates, fondatorul Microsoft; Steve Jobs, fondatorul Apple; Thomas Edison, fondatorul General Electric; Richard Branşon, fondatorul Virgin; şi Walt Disney, fondatorul Disney Studios şi al parcului de distracţii Disneyland.

În prezent, multe facultăţi şi universităţi au programe de antreprenoriat. Foarte puţini oameni părăsesc şcolile de afaceri şi devin antreprenori ca Donald Trump. Asta din cauză că majoritatea instructorilor din facultăţi şi universităţi sunt asemenea instructorilor mei din Pensacoia, care instruiesc viitori piloţi ai liniilor aeriene comerciale pentru a zbura în serviciul marilor corporaţii, precum United Airlines sau British Airways.

Instructorii de la Camp Pendleton ne-au învăţat pe noi, piloţii necopţi, mai mult decât să zburăm. Ne-au dus în focul luptei şi ne-au pregătit pentru cel mai ostil mediu din lume. După părerea mea, multe programe de antreprenoriat din facultăţi şi universităţi prezintă lacune pentru că şcolile au angajat „şoferi de autobuz” care încearcă să înveţe studenţii cum să devină „piloţi de luptă”. Ambele categorii ştiu să „zboare”. Problema e că doar una dintre categoriile de instructori posedă tipul de concentrare necesară pentru a instrui antreprenori care îşi pot însuşi Atingerea regelui Midas.

Puterea concentrării

Donald ***Trump***

ROBERT FACE REFERIRI la câmpul de luptă şi la instruirea militară. Eu am urmat cursurile şcolii militare şi cunosc câteva dintre calităţile pe care ar trebui să le aibă un aviator din cadrul Marinei Militare. Dar observaţiile lui sunt la obiect, indiferent că v-aţi satisfăcut sau nu stagiul militar. Concentrarea e extrem de importantă atât pentru supravieţuire, cât şi pentru succes.

Îmi amintesc de un reporter care a vizitat birourile mele la The Trump Organization, referindu-se la vizită ca la „o zi în tranşee alături de Donald Trump”, pentru că am muncit

atât de mult şi de rapid. Am asemănat uneori afacerile cu o zonă de război pentru că ele pot fx aşa. Asta înseamnă că ar fi bine ca toate simţurile voastre să fie în alertă, iar concentrarea voastră să fie totală.

Am menţionat deja că motivul pentru care m-am confruntat cu probleme financiare mari la începutul anilor 1990 a fost faptul că îmi pierdusem concentrarea. Nu învăţaţi pe propria piele – ca mine – cât de importantă e concentrarea pentru succesul vostru. Iar deţinerea concentrării implică un paradox. Pentru a avea succes, concentrarea voastră trebuie să fie suficient de amplă pentru a gândi totodată la scară mare. Veţi vedea cum funcţionează acest principiu în capitolul de faţă.

Majoritatea oamenilor au auzit până acum de Trump Tower. E una dintre cele mai importante destinaţii turistice din New York şi e un exemplu grozav al puterii concentrării. Am inaugurat clădirea în 1983, iar realizarea acestui proiect constituie o poveste destul de impresionantă. Ca în tot ceea ce fac, am fost atât de absorbit de dorinţa de a face lucrurile cum trebuie, încât am vizitat personal cariera din Italia pentru a găsi dalele potrivite Breccia Pernice, un tip de marmură rar şi foarte frumos, dar foarte neregulat. Marcam cu bandă neagră

dalele pe care le consideram cele mai bune. Restul erau vândute altcuiva.

Saga clădirii Trutnp Tower. Partea I

Acest lucru s-a întâmplat mult mai târziu în cursul evenimentelor, când se lucra deja la Trump Tower. Demararea proiectului este o altă poveste. Mi-a luat aproape trei ani să primesc un răspuns din partea bărbatului care controla terenul pe care doream să-l cumpăr. Nu am redactat o singură scrisoare şi nu am dat un singur telefon de-a lungul anilor, ci o mulţime. Ulterior, tenacitatea mea a fost răsplătită, dar au fost trei ani lungi. Robert menţionează „pasul riscant" pe care trebuie să-l facă antreprenorii. În cazul meu, nu a fost atât vorba de un pas, cât de simpla rămânere pe poziţie.

Am dorit să construiesc Trump Tower pe locul de lângă magazinul Tiffany s şi a trebuit să-i conving pe cei de la Tiffany s să-mi permită să le cumpăr drepturile de utilizare a spaţiului aerian, dreptul lor de a construi un zgârie-nori deasupra magazinului lor, pentru suma de 5 milioane de dolari. Acest lucru împiedica totodată dărâmarea magazinului Tiffany s de către altcineva şi ridicarea unui turn care putea să-mi blocheze priveliştea.

A urmat obţinerea permisiunii de rezonificare urbană, de

care aveam nevoie din partea oraşului. Trebuia să ştiu, mai întâi, dacă puteam obţine drepturile aeriene, iar bărbatul care se ocupa de acest lucru, Walter Hoving, pleca în vacanţă pentru o lună. Mi-a spus că urma să mă contacteze la întoarcere. Puteam rezolva multe treburi în acea lună, dar nu fără să ştiu dacă aveam sau nu drepturile aeriene. Din fericire, lui Hoving i-a plăcut ideea mea, mi-a dat cuvântul lui şi m-a asigurat că era suficient. A fost într-adevăr suficient.

O altă reglementare de zonare a oraşului New York cerea oricărui dezvoltator imobiliar să aibă un spaţiu deschis de minim 9 metri în spatele oricărei clădiri. Trebuia să reducem curtea din spatele clădirii proiectate de noi în caz că nu reuşeam să achiziţionăm o mică parcelă de pământ adiacentă magazinului Tiffany s. Acea proprietate era deţinută de Leonard Kandell care nu era interesat să vândă.

Am găsit totuşi o clauză în actele afacerii mele cu Tiffany s care îi dădea companiei Tiffany s opţiunea de a cumpăra proprietatea lui Kandell într-un anumit interval de timp pentru că aceasta era adiacentă magazinului. I-am făcut iarăşi lui Hoving o vizită la Tiffany s pentru a-l întreba dacă îi puteam cumpăra opţiunea pe proprietatea lui

Kandell, ca parte a afacerii mele cu Tiffany s. Hoving a încuviinţat. Cu toate acestea, Kandell a spus că, de vreme ce opţiunea aparţinea companiei Tiffany s, ea nu era transferabilă. Era posibil să aibă dreptate.

Mi-am dat seama că îl puteam da în judecată pe această chestiune şi i-am explicat lui Kandell că exista posibilitatea unui litigiu. Pentru că niciunul dintre noi nu dorea asta, am reuşit să găsim o soluţie care să ne satisfacă pe amândoi. Kandell a fost de acord să îmi extindă chiria de la 20 ia 100 de ani. Asta îmi oferea destul timp pentru a înlesni finanţarea proiectului şi pentru a elimina orice interdicţii împotriva rezonificării. Atât Hoving, cât şi Kandell au fost nişte domni, şi am fost norocos să fac afaceri cu ei.

Încheierea afacerii cu Kandell a durat de fapt doar jumătate de oră. Acea parte a mers ca pe roate. Dar trebuie să vă daţi seama că iniţial au trecut trei ani până am primit un răspuns la cererile mele scrise. În acel interval, eu construiam Trump Tower în mintea mea. Nu mi-am pierdut niciodată concentrarea asupra lucrului pe care doream să-l realizez. Planurile mele erau precise şi clare.

Pe măsură ce mi-am continuat eforturile de a pune cap la cap toate aspectele necesare construirii clădirii Trump

Tower, mi-am amintit adeseori de Robert Moses, o figură celebră în istoria oraşului New York, şi de comentariul său: „Nu poţi face o omletă fără să spargi ouăle”. Ştiam că mai am de spart câteva ouă.

Saga clădirii Trump Tower. Partea a II-a

Terenul în sine pe care doream să construiesc Trump Tower era deţinut de Genesco. Pe el se afla Bonwit Teller, celebrul magazin universal. Norocul meu că sunt un negociator priceput, pentru că am avut nevoie de foarte multă experienţă în acel domeniu pentru a încheia afacerea. Eu şi cei de la Genesco am ţinut secretă această afacere pentru o vreme şi mă aşteptasem să semnez contractele în decurs de câteva luni. Atunci s-a răspândit vestea în oraş. Genesco a intrat dintr-odată în vizorul multor cumpărători interesaţi, printre care investitori arabi plini de bani, cu averi făcute din petrol. La fel de brusc, Genesco încerca să se retragă din afacere.

Vă amintiţi de toate acele scrisori pe care le trimisesem timp de trei ani? Erau adresate unui bărbat de la Genesco pe nume Jack Hanigan, iar din fericire eu primisem o scrisoare de intenţie de o pagină din partea lui. Le-am dat de ştire celor de la Genesco că, dacă nu onorau înţelegerea dintre noi, puteam şi urma să îi dau în

judecată şi eram practic în măsură să le blochez vânzarea proprietăţii pe care se afla magazinul Bonwit. În acest punct, nu eram sigur că scrisoarea crea responsabilităţi legale din partea Genesco, dar totuşi exista posibilitatea ca eu să mă transform într-o mare durere de cap pentru Genesco. În acel punct lucrurile păreau să depindă de foarte multe întrebări fără răspuns, de gen: „Ce-ar fi dacă?”

Robert vorbeşte adesea despre factorul riscului în antreprenoriat, iar ceea ce s-a întâmplat în continuare e un exemplu bun. Am primit un telefon din partea ziariştilor de la *The New York Times.* Auziseră despre afacerea cu Genesco referitoare la clădirea Bonwit. Deşi ţinusem acest aspect sub tăcere, ştiam că era vremea să acţionez, din moment ce Genesco părea să se răzgândească. Am spus reporterului că se ajunsese la un acord, că planurile mele era să ridic turnul pe locul magazinului Bonwit şi că acesta din urmă avea să fie închis în câteva luni. M-am gândit că această afirmaţie avea să exercite unele presiuni asupra celor de la Genesco. Lucrurile au căpătat, evident, amploare. În dimineaţa următoare, a apărut articolul şi, imediat ce a fost tipărit, toţi angajaţii de la Bonwit s-au dus la alte magazine de lux, elitiste, pentru a-şi căuta locuri de

muncă noi. Rezultatul a fost că cei de la Bonwit au început să aibă probleme cu derularea afacerii lor. După cinci zile, am semnat contractul cu Genesco. Aşa cum am spus anterior, afacerile pot semăna întrucâtva cu războiul, iar eu nu mă jucam. Eram dispus şi pregătit să sparg o grămadă de ouă.

Trecusem deja prin câteva bătălii destul de mari şi nici măcar nu demarasem încă ridicarea clădirii Trump Tower! însă povestirea unor detalii de fundal oferă un exemplu al genului de concentrare necesară şi al bătăliilor care trebuie câştigate pentru a pune lucrurile în mişcare. Aşa cum a spus Robert, viaţa nu e uşoară, aşa că a te concentra pe noţiunea că viaţa e uşoară nu te va duce nicăieri şi te va face chiar mai nefericit.

Fiecare antreprenor, dacă e într-adevăr concentrat asupra a ceea ce face şi vrea să realizeze, va învăţa lucrurile de care are nevoie pentru a câştiga în zona de război a mediului de afaceri. Astfel încât fiţi pregătiţi să vă duceţi planurile la bun sfârşit şi să vă asumaţi riscuri atunci când trebuie să o faceţi. Când oamenii se uită astăzi la Trump Tower, ei îi văd frumuseţea, lucru care mă mulţumeşte. Văd şi eu frumuseţea acestei clădiri, dar îmi amintesc cu siguranţă zona de război prin care am trecut

pentru a o construi. Dar repet, a meritat.

În direct din New York... E sâmbătă seara

Concentrarea se prezintă în forme diferite. La fel şi riscul. Îmi amintesc de perioada în care am fost gazda emisiunii *Saturday Night Live,* în urmă cu câţiva ani. Ştim prea bine că nu eram un animator profesionist, dar mi s-a părut a fi o distracţie pe cinste, cu siguranţă o provocare nouă şi mai ales un risc. La fel ca atunci când m-am gândit prima oară să mă implic în proiectul emisiunii *The Apprentice.* Ştiam că a deveni o nouă personalitate de televiziune putea crea probleme, dar şi avantaje. Dar alesesem să mă implic, la fel cum am ales să particip la *Saturday Night Live.* Lucrul asupra căruia m-am concentrat a fost să fac o treabă bună şi să mă distrez. Mi-am dat în mod sigur toată silinţa.

Una a fost să fiu de acord cu emisiunea. Ceea ce am înţeles ulterior a fost că aceasta era un spectacol *în direct,* fără editări. Dacă nu mă descurcam, aveam să mă fac de râs în faţa a milioane de oameni, fără o a doua şansă sau o plasă de siguranţă. Existau totodată multe scene de învăţat şi de interpretat, ceea ce însemna că starea mea de concentrare trebuia să fie maximă, iar la asta se adăuga adrenalina. Eram obişnuit să susţin discursuri în

faţa unui public, iar *The Apprentice* nu se baza pe scenariu, astfel încât acesta era un teritoriu cu totul nou pentru mine.

În marţea de dinaintea emisiunii programate pentru sâmbătă seara, m-am întâlnit timp de o oră cu membrii echipei de scenarişti a lui Lorne Michaels, condusă de Tina Fey. Aceştia mi-au adresat întrebări, au elaborat concepte şi au venit cu idei de scenete. Joi citeam deja scenetele create de ei. Era clar că oamenii lucrau rapid şi eficient.

M-au distribuit într-o serie de parodii care au inclus roluri de cântăreţ la clape, hipiot, avocat şi personaj din *Prinţ şi cerşetor,* alături de Darrell Hammond şi purtător de cuvânt al „Trumps s House of Wings" alături de găini care dansau şi cântau. Pentru ultimul rol, am purtat un costum galben din poliester. Însă monologul, care dă tonul, a fost rostit la început, iar acesta trebuie să fie amuzant, la fel ca o comedie stand-up. Toată lumea ştie că nu e treabă uşoară. Ce se întâmplă, dacă nu sunt nostim? Acum chiar credeam că am intrat în bucluc. Plus că atenţia mea era îndreptată către toate acele replici, schimbări de costume, numeroasele decoruri şi interpreţi.

În vinerea de dinaintea emisiunii, am mers în studio, unde toţi recuziterii şi tâmplarii munceau de zor, şi le-am

zis: „Ce naiba caut aici? Ar trebui să construiesc, ca voi. Semăn mai mult cu voi, oameni buni”. Chiar simţeam că ajunsesem în tranşee şi că trebuia să am un plan temeinic pentru ceea ce urma să aibă loc sâmbătă seara.

Evenimentele de sâmbătă seara erau un maraton pentru toată lumea implicată. Repetasem în timpul zilei, iar seara devreme, am parcurs emisiunea în prezenţa unui public de trei sute de oameni, lucru considerat a fi repetiţia cu costume. E totodată o cale de a determina care dintre parodii vor fi difuzate şi care nu. Parodiile care se bucurau de cea mai mare popularitate în rândurile publicului erau mereu incluse în program. Asta însemna că nu aveam să ştiu care dintre parodii urmau să facă parte din emisiunea transmisă în direct, nici ordinea lor, decât cu circa jumătate de oră înainte de genericul emisiunii.

Una dintre scenetele mele preferate, în care jucam un romancier ce scria romane de dragoste, a fost eliminată şi m-am trezit că am la dispoziţie cinci minute pentru a învăţa pe dinafară versurile unui cântec nou care fusese adăugat pe ultima sută de metri. Însă adevărata provocare a fost o ordine complet nouă a programului şi prea puţin timp pentru a mă pregăti pentru ea. Ştiam că adrenalina era la un nivel maxim şi că, datorită acestui lucru, aveam

o mare putere de concentrare. Venise clipa cea mare.

Un lucru care a ajutat a fost că toţi cei care lucrează la emisiunea *Saturday Night Live*, de la scenarişti şi până la echipa din studio, de la costumieri la interpreţi, sunt profesionişti de primă mână. M-au susţinut, s-au amuzat şi m-au îndrumat întotdeauna în direcţia potrivită pentru intrările în şi ieşirile de pe scenă. Când a venit în sfârşit momentul transmisiei în direct, eram plin de entuziasm. Am deschis puţin televizorul din cabina mea pentru a urmări un joc de golf şi pentru a-mi menţine atenţia asupra imaginii de ansamblu. Lucrurile aveau să meargă bine, eram concentrat şi voiam ca toată lumea să se simtă bine.

Şi asta s-a şi întâmplat. Nici măcar nu m-a deranjat să port costumul de poliester galben, apoi să îmi joc rolul alături de găinile care cântau şi dansau. De fapt, aceea a devenit parodia mea preferată, iar seara s-a transformat într-o amintire minunată, precum şi într-o lecţie importantă. Puterea concentrării chiar a fost necesară atunci. Mă bucur că mi-am asumat riscul? Absolut. Mi-a demonstrat puterea concentrării şi m-a făcut să am un mare respect pentru toţi cei care lucrează la acea emisiune sau la televiziunea în direct.

Cred că am riscul în sânge sau cel puţin am în sânge dorinţa de a căuta provocări importante. De când eram copil, am ştiut că vreau să construiesc zgârie-nori. De fapt, îi construiam din cuburile mele de jucărie şi împrumutam cuburile fratelui meu mai mic pentru a-mi face clădirile şi mai înalte. Problema era că îi lipeam cuburile între ele, astfel încât el nu le mai primea niciodată înapoi. Construirea de zgârie-nori a fost cu siguranţă un scop pe care l-am avut încă de la o vârstă fragedă.

Una dintre clădirile acum celebre, Trump Internaţional Hotel & Tower New York, e o clădire mult admirată şi lăudată, câştigând printre altele mult râvnitul premiu Mobil Five-Star Award. Reputaţia clădirii ca fiind hotelul numărul unu din New York este bine ştiută, dar puţini sunt oamenii care îi cunosc istoria. E o poveste interesantă şi reprezintă totodată o lecţie despre concentrare, pentru că nu a fost o treabă uşoară. La un moment dat, aproape că am pierdut dreptul de cumpărare a acestei clădiri, iar asta după un proces îndelungat şi dificil prin care încercasem s-o obţin.

Clădirea fusese înainte Gulf and Western/Paramount Building. La acea vreme era o clădire de birouri, deţinută de General Electric. Când am preluat-o în 1995, era unul dintre puţinele turnuri înalte din West Side. Fusese

construită la începutul anilor 1960, înainte ca reglementările urbanistice să interzică o clădire de asemenea dimensiuni în acel loc.

Ştiam deja că această clădire avea unele probleme, chiar dinainte să o cumpăr. Una dintre problemele mari era că avea tendinţa să se clatine din cauza vântului şi se îndoia la vârf, nu doar în cazul vânturilor puternice, ci şi al celor de nici 25 kilometri pe oră. În zilele cu vânt, ascensoarele se opreau, iar oamenii care lucrau în clădire se plângeau că suferă de rău de mare. E adevărat că toate clădirile dispun de o anumită flexibilitate, dar acesta era un caz extrem. Era totodată o clădire plină de azbest, despre care se ştie că e un agent cancerigen şi care trebuia înlăturat. Şi, ca şi cum nu era de ajuns, peretele exterior era din sticlă şi aluminiu ieftin.

Când am auzit că această clădire era de vânzare, l-am sunat imediat pe unul dintre proprietari, Dale Frey. Probabil vă întrebaţi de ce aş fi interesat de o clădire cu atât de multe defecte importante. Eram interesat de ea pentru că structura imobilului era clasică, iar clădirea avea tavane foarte înalte. Ştiam că, dacă era demolată, nu putea fi reconstruită decât ca un imobil de 19 etaje, în virtutea noilor legi de zonare, în locul celei cu 52 etaje

care era la momentul respectiv.

Mai existau o mulţime de dezvoltatori imobiliari care manifestau interes pentru această clădire, astfel încât am solicitat o întrevedere. Am început totodată să fac cercetări pentru a vedea ce anume puteam salva. Am delegat oameni foarte calificaţi să se ocupe de această sarcină şi am descoperit că puteam întări structura de oţel. Asta însemna că puteam păstra intacte cele mai bune trăsături ale imobilului, cum erau tavanele înalte, perfecte pentru o clădire rezidenţială. Amplasarea, cocoţată chiar deasupra Central Park la Columbus Circle, ar fi fost grozavă pentru o clădire rezidenţială de lux.

Am întreprins în mod evident foarte multe cercetări, iar cei de la General Electric au părut să aibă o reacţie foarte bună la tot ce le-am prezentat. Totuşi, mă aştepta o surpriză atunci când Dale Frey m-a sunat pentru a-mi spune că organizau o licitaţie pentru vânzarea clădirii. Cele mai mari nume imobiliare din ţară erau invitate şi, în pofida prezentării mele temeinice, puteam alege să mă număr printre participanţii la licitaţie, dacă voiam. Pur şi simplu, o luam de la început! Am fost demoralizat şi furios, dar ce opţiuni aveam? Eram cu siguranţă interesat. Aşa că am trecut peste mândrie şi m-am pus iarăşi pe treabă.

Am folosit timpul suplimentar pe care îl aveam la dispoziţie pentru a lucra la o prezentare extrem de detaliată şi bine pregătită. M-am asigurat că vom acoperi în manieră cuprinzătoare fiecare întrebare, fiecare unghi. De această dată ne-am dat întreaga silinţă şi chiar mai mult de atât. Am luat în calcul profitabilitatea proprietăţii precum şi nenumărate detalii mărunte. (Vă amintiţi de problema azbestului? Aceasta avea nevoie de o remediere costisitoare.) Deşi ştiam că făcusem o primă impresie bună, nu m-am bazat numai pe bunăvoinţă sau pe bulinele albe obţinute. Atunci când Robert face referire la război şi la cei care se întorc pe câmpul de luptă, eu mă regăsesc în această descriere. M-am întors pe câmpul de luptă, iar asta în stil mare. Concentrarea mi-a devenit şi mai aprigă.

După ce mi-am susţinut prezentarea, nu ştiu exact la cât timp, m-au sunat cei de la General Electric. Jack Welch, Dale Frey şi John Myers, reprezentând grupul de putere de la CE, luaseră decizia de a alege propunerea mea. Am fost în al nouălea cer. Concentrarea dăduse din nou rezultate.

Conform planului nostru, urma să păstrăm doar structura de oţel atunci când începeam să renovăm clădirea. Asta se întâmpla în 1995. Philip Johnson urma să fie arhitectul alături de Costas Kondylis & Associates,

astfel încât am ştiut că rezultatul avea să fie o clădire elegantă şi modernă. Ne-am hotărât totodată să o transformăm într-un bloc-hotel. O clădire cu utilizare mixtă era un concept inovator la acea vreme. Mie nu mi s-a părut atât un lucru inovator, cât o chestie de bun-simţ. De atunci, acest format a fost copiat în întreaga lume. S-a dovedit a fi un succes uriaş şi constituie pentru toţi antreprenorii un exemplu al avantajului utilizării bunului-simţ. Poate economisi cu adevărat timp şi duce la idei noi bine pregătite.

Această poveste e dovada vie că, dacă aţi încercat o dată, ar trebui să încercaţi şi a doua oară. Concentraţi-vă asupra lucrurilor esenţiale, asupra victoriei. Aşa a devenit vechea clădire Gulf and Western/Paramount Building cel mai bun hotel din New York Trump Internaţional Hotel & Tower de la nr. 1, Central Park West.

Deţin multe terenuri de golf în prezent, dar există o poveste specială despre Trump Naţional Golf Club Los Angeles. E potrivită pentru acest capitol, pentru că are legătură cu obiectivele, concentrarea şi viziunea. Acest teren de golf e rivalul celui de la Pebble Beach ca frumuseţe, e poziţionat cu faţa spre Oceanul Pacific şi e cu adevărat spectaculos. Totuşi, problema pe care o avea

atunci când l-am cumpărat a fost şi ea una spectaculoasă – a 18-a gaură se surpase în ocean, deteriorând grav alte trei găuri adiacente. Acest teren cu 18 găuri devenise un teren cu 15 găuri şi avea nevoie de foarte multe reparaţii. Proprietarii intraseră în faliment. Ştiam că avea să fie o sarcină importantă, dar voiam să valorific întregul potenţial al terenului. Îmi dădeam seama că are multe de oferit şi ştiam că, deşi era posibil să învăţ câte ceva pe parcurs, nu puteam renunţa la această oportunitate.

Am plătit 27 de milioane de dolari pentru terenul de golf, care a inclus pământul, clubul şi terenul de golf propriu-zis. Un articol pe tema afacerii, care a apărut în revista *Fairways and Greens,* a descris a 18-a gaură ca „epicentrul devastării plus 61 de milioane de dolari”, pentru că atât costase repararea daunelor provocate de o alunecare de teren care a implicat 7400 m2 de pământ. Pe deasupra, conductele de apă de sub peluză cedaseră, provocând chiar mai multe pagube.

Reconstrucţia terenului a implicat proiectarea şi construirea unui strat structural care s-ar fi întins în josul falezei până pe plajă, o serie de ziduri făcute din rocă Paloş Verdes şi platforme de oţel la fiecare 3 metri, pentru susţinere. Era o procedură complicată, iar 61 de milioane

de dolari erau o cheltuială mare pentru o singură gaură de golf. Dar eu am dorit să fac acest lucru şi să îl fac bine, ceea ce m-a ajutat să îmi depăşesc toate îndoielile avute pe durata acestui proces lung şi dificil.

Am avut totodată opţiunea fie de a repara doar gaura respectivă şi de a păstra terenul aşa cum era, şi era frumos, fie de a-l reface în întregime şi de a-l transforma într-un teren de golf fantastic. După cum probabil aţi ghicit, am ales terenul fantastic. Asta avea să mă coste circa 265 de milioane de dolari (sumă în care intrau cheltuielile de reconstrucţie a găurii surpate), dar ştiam că alegerea mea urma să facă acel teren pe cât de frumos putea fi şi ar trebui să fie.

Voiam cascade, o alee pentru maşinile de golf şi obstacole din granit zdrobit. Una dintre personalităţile legendare din domeniul proiectării terenurilor de golf, Pete Dye, a venit la faţa locului pentru a-şi pune în practică talentele magice. Totul a fost de calitate superioară şi totul a costat mult. Lucrurile de cea mai bună calitate sunt de obicei scumpe, dar, altfel, terenul nu s-ar fi ridicat la înălţimea standardelor brandului nostru. Trump Naţional Golf Club Los Angeles e de o frumuseţe uluitoare şi a devenit un succes fulminant. De ce? Pentru că asta a fost

viziunea pe care am avut-o în minte şi mi-am menţinut concentrarea de-a lungul întregului proces.

Viziunea unui lucru pe care vrei să-l faci poate constitui o motivaţie puternică pentru a-l împlini. Asiguraţi-vă că viziunea voastră este intactă. A vă considera victorioşi e un prim pas important şi ar trebui să păstraţi această imagine pe durata întregului drum parcurs. Cei care perseverează şi cei care îşi asumă riscuri au o şansă reală de a dobândi Atingerea regelui Midas. Cel mai important aspect e să nu renunţaţi niciodată. Şi nu uitaţi de curba învăţării. Învăţaţi ceva nou în fiecare zi. Aşa procedez eu.

Rezumat. Concentrare

Piatra de încercare pentru fiecare antreprenor e următoarea: Puteţi urma drumul către succes? Chiar dacă situaţia devine dificilă, aşa cum ea a devenit în mod clar de multe ori pentru noi doi, puteţi rămâne concentraţi asupra obiectivelor corecte? Prea mulţi antreprenori cu caracter slab vor spune: „Asta nu merge” şi îşi vor îndrepta atenţia spre alte lucruri. Ei nu posedă Atingerea regelui Midas.

Liderii au viziune, care nu e altceva decât abilitatea de a vedea în viitor. Antreprenorii sunt diferiţi. Ei au nevoie de mai mult decât viziune. Antreprenorii trebuie să

beneficieze de viziune şi de puterea concentrării. Ceea ce vrem să spunem e că antreprenorii trebuie să poată vedea viitorul şi să îşi transforme viziunea într-o realitate profitabilă. Veţi descoperi că mulţi antreprenori, până la nouă din zece, eşuează chiar dacă viziunea lor e măreaţă. Motivul pentru care ei dau greş e lipsa puterii de a transforma ceea ce văd într-o afacere care produce bani. Uitaţi-vă la nenumăratele companii din prezent care creează aplicaţii software gratuite (adică apps). Ele pot întrezări potenţialul produselor lor, dar nu ştiu cum să îşi preschimbe viziunea într-o afacere profitabilă. Unii vor trudi din greu şi vor obţine succesul, însă majoritatea nu vor reuşi.

Povestirile noastre ar trebui să-i îndemne pe majoritatea antreprenorilor să se întrebe: Cât de dezvoltată este capacitatea mea de concentrare (de urmare a drumului către succes)? Acordaţi-vă un moment pentru o evaluare de sine rapidă adresându-vă următoarele întrebări:

- Cât de mult rezistaţi atunci când lucrurile devin dificile?
- Cât de uşor vă este distrasă atenţia?
- Cât de bine vă vindeţi altora ideile?
- Puteţi convinge oamenii să investească timp şi bani

într-o simplă viziune, într-un lucru care nu există?

- Puteţi enumera câteva dintre proiectele pe care le-aţi dezvoltat de la zero?
- Cât de pregătiţi sunteţi pentru lumea antreprenorială?
- Vă puteţi continua drumul atunci când vă îndoiţi de voi înşivă?

Fără concentrare, e aproape imposibil să obţineţi succesul în orice domeniu. Să ne gândim la golf. Câţi jucători amatori de golf cunoaşteţi care să execute din când în când lovituri de şaptezeci şi ceva de yarzi sau chiar peste şaizeci şi cinci de yarzi? Nu mulţi, dar poate că ştiţi unul sau doi. Cel mai probabil, aceşti oameni dispun de o abilitate naturală şi merg pe terenul de golf de câteva ori pe săptămână. Dar ceea ce îi separă de jucătorii profesionişti e concentrarea. Jucătorii profesionişti de succes sunt atât de concentraţi încât, atunci când se pregătesc să lovească mingea, îi pot vizualiza parcursul. Atunci când lovesc la gaură, jucătorii profesionişti de golf văd adesea „linia” pe iarbă dintre minge şi gaură, deşi ea există numai în mintea lor. Diferenţa dintre jucătorii amatori şi cei profesionişti e abilitatea celor din urmă de a face mingea să le urmeze viziunea traiectoriei ei în zbor

sau a rostogolirii ei către gaură. Antreprenorii trebuie să dezvolte aceeaşi putere a concentrării în jocul afacerilor.

Degetul arătător este cel mai aproape de degetul mare dintr-un motiv. Arătătorul are nevoie de tăria emoţională a degetului mare pentru a-şi maximiza puterea. Degetul mare le furnizează antreprenorilor tăria de a merge mai departe. Arătătorul îi menţine pe antreprenori concentraţi asupra împlinirii unei viziuni. Oamenii care au viziune, dar cărora le lipseşte tăria de caracter a degetului mare, rămân doar cu viziunea. Iar viziunea fără tăria de caracter a degetului mare duce la visuri, deziluzii şi halucinaţii. Probabil că ştiţi şi voi câţiva oameni de acest gen.

***Încotro vă îndreptaţi atenţia*?**

Şcoala e ideală pentru a ne învăţa cum să intrăm în lumea reală ca angajaţi. De fapt, majoritatea copiilor merg la şcoală şi sunt programaţi de sistem să se concentreze asupra obţinerii unui loc de muncă după absolvirea liceului sau a facultăţii. Acesta e motivul pentru care atât de mulţi părinţi le spun copiilor lor: „Du-te la şcoală şi obţine o slujbă bine plătită”. Sau profesorii lor ar putea spune: „Dacă nu iei note bune, nu vei obţine o slujbă bună”. Chiar auzim şi citim despre acest lucru în mass-media. De aceea există atât de mulţi oameni care se străduiesc să devină

angajaţi, cum ar fi infirmierele, poliţiştii şi directorii executivi. Unii dintre studenţii de nota 10 se pot concentra să devină profesionişti foarte bine plătiţi, precum doctorii, avocaţii, inginerii sau contabilii. Gândul unei alte căi nici măcar nu le trece prin minte deoarece, cu excepţia situaţiei în care părinţii sau alţi membri ai familiei lor sunt antreprenori, puţini ştiu că există o asemenea cale. Ei, pur şi simplu, nu se gândesc la ea.

Cadranul CASHFLOW rafinează şi redefineşte orientarea oamenilor:

Tatăl sărac al lui Robert a fost un profesor care i-a reamintit în mod constant să se concentreze asupra obţinerii unei slujbe în cadrul unei companii bune (să devină un A sau un angajat) sau să se concentreze să ia note bune la şcoală pentru a putea practica o profesie (să devină un L sau un liber-profesionist).

Tatăl bogat al lui Robert l-a sfătuit să se concentreze asupra deţinerii unei afaceri (P de la patron sau proprietar de afacere) sau asupra investiţiilor (I se la investitor). Tatăl lui Donald şi-a încurajat fiul cam în acelaşi fel, iar Donald nu a dorit niciodată să lucreze pentru altcineva. El s-a concentrat de la început asupra afacerilor (P) şi asupra investiţiilor (I).

Prin urmare, ce înseamnă toate acestea? înseamnă că nu e de mirare că atât de mulţi antreprenori eşuează. Asta din cauză că ei au fost crescuţi şi instruiţi la şcoală să devină angajaţi sau, în cazul în care au fost consideraţi „inteligenţi", să devină profesionişti. Gândiţi-vă puţin – cei mai mulţi dintre noi am fost crescuţi să fim angajaţi (a) şi liber-profesionişti (L). Nu am fost pregătiţi niciodată să fim patroni (P) sau investitori (I).

Haideţi să definim ceva mai în detaliu cadranele A, L, P ŞI I. Veţi vedea de ce unele cadrane fac dificilă reuşita ca antreprenor, mai ales ca antreprenor care posedă Atingerea regelui Midas.

A vine de **la ANGAJAT.** Angajaţii pot fi de orice tip: de **la** om de serviciu sau recepţioner şi până la manager de divizie şi director executiv (CE-O). Angajaţii caută adesea „un loc de muncă sigur şi cu beneficii salariale". Aceasta e

definiţia „mentalităţii de angajat”. Această mentalitate îi determină pe angajaţi să se concentreze asupra siguranţei locului de muncă, asupra salariilor stabile, asupra zilelor libere, a beneficiilor şi a promovărilor.

Problemă: E dificil să devii un antreprenor concentrat, dacă mentalitatea ta rămâne axată pe salariile constante şi siguranţa jobului. Date fiind lecţiile învăţate din ultima recesiune şi din alte crize economice, cât de sigure şi de constante sunt la urma urmei salariile? Oare nu este doar o iluzie?

L vine de la LIBER-PROFESIONIST, PROPRIETAR AL UNEI MICI AFACERI. Atunci când majoritatea oamenilor demisionează din slujba lor şi pornesc propria afacere, trec în cadranul L. Ei şi-au modificat cu succes obiectivul de la un salariu constant, de la siguranţa şi beneficiile locului de muncă (care reprezintă obiectivele cadranului A) la a fi propriii şefi şi a face lucrurile după placul lor.

Mantra majorităţii oamenilor din cadranul L este: „Dacă vrei să faci bine un lucru, trebuie să-l faci tu însuţi”.

Robert spune mereu că L vine de la „liber-profesionistul” inteligent, acesta fiind motivul pentru care mulţi doctori, avocaţi şi contabili devin exponenţi tipici ai cadranului L, populat de persoane cu câştiguri superioare. Alţi

profesionişti reprezentativi care trăiesc şi muncesc în cadranul L sunt agenţii imobiliari, consultanţii de afaceri, proprietarii de restaurante, proprietarii saloanelor de coafură şi majoritatea proprietarilor de afaceri derulate de acasă. Unul dintre motivele pentru care mulţi oameni din cadranul A nu se mută niciodată în cadranul L e că acesta nu garantează un salariu sau beneficii financiare constante.

Problemă: în cadranul L, atunci când liber-profesioniştii încetează să muncească, încetează şi să facă bani. Angajaţii se bucură de zile libere plătite, concedii de boală şi vacanţe plătite. Majoritatea liberprofesioniştilor nu beneficiază de aceste luxuri, cel puţin nu de la început. Demararea unei afaceri necesită o concentrare continuă şi permanentă. Şi nu există garanţii. Mulţi antreprenori noi muncesc ani de zile fără să-şi ia liber. O altă problemă e că liber-profesioniştii tind să plătească cele mai multe taxe, comparativ cu oamenii din celelalte trei cadrane. Angajaţii sunt pe locul doi în clasamentul mărimii procentului din venit plătit ca taxe.

P vine de la PATRON SAU PROPRIETAR AL UNEI AFACERI cu peste 500 de angajaţi. Oamenii din cadranul P plătesc adesea cele mai mici taxe, în cazul în care

plătesc vreo taxă. Spre deosebire de liber-profesionişti, care preferă să muncească ei înşişi, antreprenorii din cadranul P caută profesionişti care pot să muncească în locul lor. Ei caută alte persoane care sunt cele mai calificate în domeniul lor. Nu se consideră pe sine ca fiind cei mai calificaţi. Caută oameni care pot face ceea ce nu pot face ei. Se străduiesc să folosească talentele şi timpul altor oameni (TAO). De cele mai multe ori, antreprenorii din cadranul P caută cei mai buni angajaţi şi liber-profesionişti pe care îi pot găsi pentru a se ocupa de afacerea lor.

Problemă: Extrem de puţini liber-profesionişti îşi vor dezvolta afacerea până la nivelul cadranului P, deoarece cadranul P necesită deprinderi diferite şi o schimbare semnificativă a obiectivului atenţiei. Schimbarea nu e uşoară dar, atunci când e realizată cu succes, este accesată o lume a bogăţiilor nelimitate. Datorită acestei atracţii a bogăţiei, mulţi oameni încearcă să treacă direct din cadranul A în cadranele P sau I, crezând că pot trece peste cadranul L. Amândoi vă sfătuim să nu faceţi acest salt uriaş. Deşi am avut amândoi taţi bogaţi care ne-au fost mentori şi modele excelente, am pornit de jos, am acumulat experienţă şi am avansat treptat spre cadranele

P ŞI I. Mesajul nostru către antreprenorii aspiranţi este următorul: „Păstraţi-vă slujbele fulltime în cadranul A şi începeţi o afacere parttime în cadranul L”. Susţinem adesea organizaţiile ce utilizează marketingul piramidal de calitate, pentru că cele bune oferă o instruire temeinică în sfera deprinderilor de afaceri, fără costuri prea mari. Aceste organizaţii vă permit totodată să vă testaţi şi să vă ascuţiţi inteligenţa interpersonală şi intrapersonală – două dintre elementele esenţiale pentru succesul antreprenorial.

I vine de la INVESTITOR. Mulţi angajaţi din cadranul A au un plan de pensionare inclus în beneficiile lor financiare. În Statele Unite, cel mai popular plan este numit 401 (k). Majoritatea liber-profesioniştilor din cadranul L au un cont individual de pensionare (IRA – Individual Retirement Account) sau alt plan de pensionare conceput pentru proprietarii de afaceri mici. Deşi utilizarea acestor planuri de pensionare înseamnă tehnic că angajaţii şi liber-profesioniştii au investiţii, nu înseamnă că sunt investitori, conform definiţiei lui Robert. Deprinderile de investitor de care aveţi nevoie pentru a vă dezvolta Atingerea regelui Midas sunt foarte diferite de deprinderile necesare pentru a vă selecta sumele de bani pe care le

plasaţi în planul 401 (k) sau în contul IRA. Cu acele vehicule financiare investiţi şi probabil câştigaţi bani, folosind banii proprii. Atingerea regelui Midas înseamnă să câştigaţi bani, folosind banii altor oameni (BAO). Aceasta e diferenţa şi ea e cea care îi separă pe bogaţi de clasa mijlocie. Unul dintre motivele pentru care amândoi am început să cumpărăm proprietăţi imobiliare mai mici a fost exersarea capacităţii de a utiliza banii altor oameni (BAO) banii bancherilor – pentru a investi. A şti cum să împrumutaţi bani pentru a face mai mulţi bani şi a vă simţi confortabil cu acest proces e un aspect de importanţă critică în dezvoltarea de către un antreprenor a Atingerii regelui Midas în cadranele P ŞI I. Prin intermediul practicii, al greşelilor şi al lecţiilor învăţate, ne-am format deprinderile necesare pentru a obţine finanţare. Ne pricepem să găsim afaceri în care oamenii vor să investească şi chiar am listat companii la bursă. Am folosit banii altor oameni (BAO) pentru a câştiga bani pentru noi şi pentru alţii. Această abilitate e un vis al multor antreprenori.

Problemă: Din nefericire, antreprenorilor care construiesc o afacere în cadranul L, al liber-profesioniştilor, le este greu să obţină capital. Adesea nu vorbesc limbajul

specific însă, chiar dacă îl vorbesc, investitorii adevăraţi din cadranul I nu investesc în afaceri din cadranul L, în afara cazului în care afacerea din cadranul L este pregătită să se extindă în cadranul P. În acest caz, investitorilor din cadranul I le place să împrumute bani şi să devină parteneri deţinători de acţiuni. Dar, dacă o afacere din cadranul L nu este pregătită, aceasta fiind situaţia cea mai frecventă, antreprenorul nu are altă soluţie decât să împrumute bani de la prieteni, familie şi de la Small Business Administration (ZBA). Capacitatea de creştere a unor astfel de antreprenori este extrem de limitată.

Prin contrast, unde credeţi că plasează managerii de investiţii ai planurilor 401 (k) şi IRA milioanele obţinute din planurile de pensionare ale angajaţilor şi liber-profesioniştilor? Aţi ghicit. Îi investesc în afacerile şi proiectele patronilor şi investitorilor. Cu alte cuvinte, angajaţii şi liber-profesioniştii economisesc bani apelând la o bancă sau o companie de investiţii. Patronii şi investitorii împrumută banii de la angajaţi şi liber-profesionişti prin intermediul băncilor şi al companiilor de investiţii pentru a deveni mai bogaţi. Acelaşi lucru e adevărat şi cu fondurile de pensionare tradiţionale. Fondurile de pensionare ale angajaţilor finanţează multe proiecte pentru patroni şi

investitori.

Odată ce înţelegeţi implicaţiile din spatele Cadranului CASHFLOW, e uşor de văzut de ce efectuarea saltului către cadranele P ŞI I e un lucru la care aspiră fiecare antreprenor. E opusul a ceea ce suntem învăţaţi să credem la şcoală.

Concentraţi-vă asupra capitalismului

America se mândreşte cu economia ei capitalistă. Modelul a fost utilizat cu succes aici vreme îndelungată. Atunci când vă concentraţi asupra deprinderilor din cadranele P ŞI I, vă concentraţi asupra formării deprinderilor unui capitalist. Adevăraţii capitalişti nu muncesc pentru bani. Ei se concentrează în schimb asupra utilizării timpului (TAO) şi a banilor altor oameni (BAO) pentru a face mai mulţi bani. Prin utilizarea timpului (TAO) şi a banilor altor oameni (BAO), legile oferă capitaliştilor reduceri de taxe în timp ce impozitează angajaţii şi liber-profesioniştii. Asta înseamnă că, pe măsură ce angajaţii şi liber-profesioniştii trudesc mai mult pentru bani, impozitele pe care le plătesc cresc. Cu cât patronii şi investitorii folosesc mai mult timpul (TAO) şi banii altor oameni (BAO), cu atât scad taxele pe care le plătesc la stat. Aceasta nu e o metodă de evaziune, o portiţă de

scăpare pentru a nu plăti taxe, ci e felul în care guvernul nostru răsplăteşte oamenii, motivându-i să creeze afaceri care generează locuri de muncă.

Poate gândiţi: „Stai puţin. Cunosc unii angajaţi destul de bine plătiţi, iar chirurgul care stă pe strada mea e plin de bani”. Şi aţi avea dreptate. E foarte posibil ca angajaţii şi liber-profesioniştii să câştige mulţi bani în cadranele lor. Dar, după cum am demonstrat în mod clar, sumele cu adevărat mari de bani, magia financiară reală, adevărată alchimie a capitalismului, e creată de antreprenori care se concentrează asupra dezvoltării deprinderilor specifice cadranelor P ŞI I. Atunci când vă gândiţi la adevăraţii alchimişti ai capitalismului – persoane precum Steve Jobs, Bill Gates, Richard Branşon, Sergey Brin şi Mark Zuckerberg —, cei mai mulţi dintre ei şi-au câştigat faima şi averea în interiorul cadranelor P ŞI I. Au creat afaceri monstru în cadranul P, iar cadranul I i-a răsplătit cu bani pentru eforturile lor.

E orientarea voastră prea îngustă?

Cu cât petreceţi mai mult timp la şcoală, cu atât vă concentraţi pe mai puţine lucruri, deoarece, cu cât cunoaşteţi mai multe despre un anumit subiect, cu atât mai mult vă specializaţi. Gândiţi-vă la următorul lucru:

absolviţi liceul, apoi facultatea, apoi studiile postuniversitare. Cu fiecare diplomă obţinută, sunteţi tot mai specializaţi. Dacă sunteţi buni la matematică, puteţi deveni contabili. Dacă excelaţi la lectură şi la scris, puteţi studia dreptul pentru a deveni avocaţi sau jurnalismul pentru a deveni reporteri sau bloggeri. Iar dacă se întâmplă să vă pricepeţi la ştiinţele naturale, puteţi alege medicina, ce presupune instruire suplimentară într-o specialitate care, dacă toate lucrurile merg bine, poate dura un deceniu sau mai mult. Dacă sunteţi interesaţi de afaceri, e natural să gândiţi că în lumea actuală, un MBA e o condiţie indispensabilă pentru orice nivel al succesului.

Odată ce obţineţi acel titlu JD (doctor în drept) sau MD (doctor în medicină) sau PhD (doctor în ştiinţe umaniste), vă număraţi printre acei oameni din lume care ştiu cele mai multe lucruri despre domeniul respectiv. Veţi fi un specialist, mai curând decât un generalist.

Noi doi trăim şi respirăm la extrema cealaltă. Cunoaştem câte ceva despre multe lucruri şi putem opera cu succes în lumi multiple. Deţinem înţelepciunea generalistului, mai curând decât cunoştinţele aprofundate ale specialistului.

Pierdeţi din vedere imaginea de ansamblu?

Motivul pentru care evidenţiem acest concept dual de generalist-specialist e că, atunci când sunteţi excesiv de specializaţi, e foarte uşor să omiteţi imaginea de ansamblu a afacerii. Atunci când oamenii îmbină specializarea lor intensivă cu programarea lor din şcoală de a „obţine o slujbă bună”, nu e de mirare că întregul concept al construirii unei afaceri sau de a deveni investitor nici măcar nu se află pe radarul multora dintre ei. Aceştia sunt prea ocupaţi să trăiască şi să muncească ca angajaţi şi liber-profesionişti pentru a concepe vreodată că există patroni şi investitori. Ei pierd din vedere imaginea de ansamblu. Dacă vi se potriveşte această caracterizare, îmbărbătaţi-vă. Sunteţi ca majoritatea oamenilor, dar cel puţin acum începeţi să vă luminaţi.

Cum se aplică acest lucru în cazul antreprenorilor

Mesajul pe care încercăm să-l transmitem prin împărtăşirea propriilor experienţe e că antreprenorii cu Atingerea regelui Midas sunt generalişti care îi găsesc şi îi angajează pe cei mai buni specialişti cu putinţă pentru a face treaba. Ca generalişti, ei ajută apoi afacerea şi specialiştii să obţină succesul.

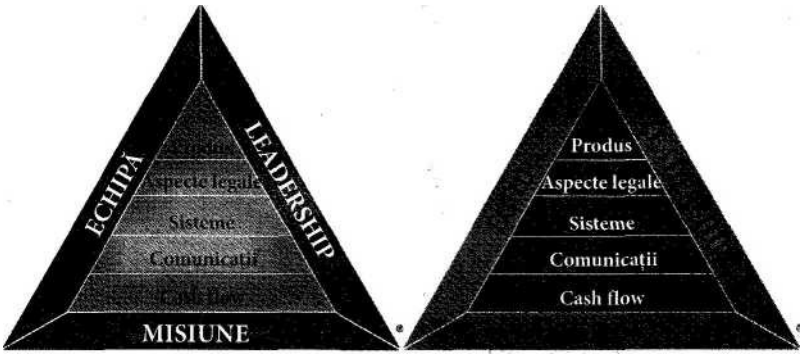
Triunghiul P-I ilustrează cele opt unităţi ale afacerii,

fiecare element fiind o unitate. Antreprenorii cu Atingerea regelui Midas, generaliştii, trebuie să lucreze pe conturul triunghiului. Ei angajează specialişti pentru a lucra în interiorul triunghiului.

Noi vorbim despre persoana care, de pildă, deţine o reţetă excelentă pentru prăjituri cu fulgi de ciocolată. Toată lumea le iubeşte, iar oamenii doresc mereu să le cumpere, astfel încât brutăriţa se apucă de afaceri. Ea se pricepe de minune să coacă prăjiturile, dar când vine vorba de contabilitate, vânzări, marketing, chestiuni legale – aspecte importante ale oricărei afaceri —, îi lipsesc deprinderile necesare şi nu îi mai place ceea ce face. Ea doreşte să coacă prăjituri. Acum, dintr-odată, nu mai e brutar. E contabilă, avocată, promotoare de produse pe piaţă şi nu se descurcă prea bine pe niciunul dintre aceste posturi. Acelaşi lucru i se poate întâmpla unui contabil care intră în afaceri şi descoperă că trebuie să-şi promoveze serviciile şi să fie totodată agent de vânzări. Sau avocatului care se concentrează prea mult asupra aspectelor legale ale afacerii şi pune piedici în calea propriului succes. Înţelegeţi despre ce e vorba aici. E aproape imposibil să „le faci pe toate” bine, indiferent cât de deştept eşti sau cât de bune sunt notele primite la

şcoală. Ca urmare, afacerile eşuează.

Amândoi am învăţat cum să trăim şi să muncim pe conturul triunghiului prin urmarea şcolilor militare. Acolo am învăţat să conducem alţi oameni. Această instruire se potriveşte ca o mănuşă antreprenoriatului, unde sarcina principală a antreprenorului este să definească misiunea, să găsească şi să inspire membrii echipei şi să conducă. Dacă şcoala militară ne învaţă să muncim la unităţile exterioare, şcoala tradiţională ne învaţă cum să trăim şi să muncim la unităţile interioare.



GENERALIST

SPECIALIST

Diagrama defineşte chiar mai clar motivul din care 9 din 10 afaceri eşuează. Pentru că angajaţii şi liber-profesioniştii care migrează către cadranele P ŞI I devin

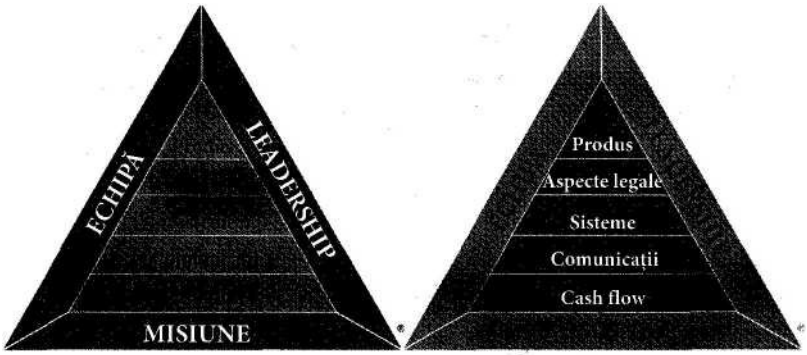
copleşiţi de cele opt unităţi.

Este vorba despre persoana care, de pildă, deţine o reţetă excelentă pentru prăjituri cu fulgi de ciocolată. Toată lumea le iubeşte, iar oamenii doresc mereu să le cumpere, astfel încât brutăriţa se apucă de afaceri. Ea se pricepe de minune să coacă prăjiturile, dar când vine vorba de contabilitate, vânzări, marketing, chestiuni legale – aspecte importante ale oricărei afaceri —, îi lipsesc deprinderile necesare şi nu îi mai place ceea ce face. Ea doreşte să coacă prăjituri. Acum, dintr-odată, nu mai e brutar. E contabilă, avocată, promotoare de produse pe piaţă şi nu se descurcă prea bine pe niciunul dintre aceste posturi. Acelaşi lucru i se poate întâmpla unui contabil care intră în afaceri şi descoperă că trebuie să-şi promoveze serviciile şi să fie totodată agent de vânzări. Sau avocatului care se concentrează prea mult asupra aspectelor legale ale afacerii şi pune piedică propriului succes. Înţelegeţi despre ce e vorba aici. E aproape imposibil să „le faci pe toate” bine, indiferent cât de deştept eşti sau cât de bune sunt notele primite în şcoală. Ca urmare, afacerile eşuează.

Amândoi am învăţat cum să trăim şi să muncim la periferia triunghiului prin urmarea şcolilor militare. Acolo

am învăţat să conducem alţi oameni. Această instruire se potriveşte ca o mănuşă antreprenoriatului, unde sarcina principală a antreprenorului este să definească misiunea, să găsească şi să inspire membrii echipei şi să conducă. Dacă şcoala militară ne învaţă să muncim la unităţile exterioare, şcoala tradiţională ne învaţă cum să trăim şi să muncim la unităţile interioare.

ŞCOALA MILITARĂ ŞCOALA TRADIŢIONALĂ



Trei elemente care configurează structura unei afaceri

Deci care sunt mai precis deprinderile pe care le-am învăţat la şcoala militară? Următoarele definiţii bazate pe experienţă vă vor lămuri într-o anumită măsură. Să le analizăm:

Misiunea

Aceasta e motivaţia spirituală a existenţei afacerii. La şcoala militară, primul lucru pe care îl învăţaţi e importanţa misiunii. Are sens, dacă vă gândiţi la asta. În religie, misionarii au o misiune şi se concentrează asupra ei. Prea multe corporaţii nu recunosc importanţa misiunii. Acestea creează declaraţii de principii seci şi neinteresante.

Şi ratează complet această oportunitate uriaşă de a defini scopul spiritual al afacerii.

Echipa

Unii cred că şcoala militară îi învaţă pe oameni cum să fie subordonaţi, cum să se conformeze şi cum să răspundă la comenzi. Amândoi înţelegem că abilitatea de a urma ordine este abilitatea de te concentra. Când fiecare învaţă să se concentreze, se creează bazele unei echipe excelente. La şcoala militară, munca în echipă nu e doar un subiect de studiu. E un mod de viaţă, practicat zi de zi, clipă de clipă.

Prin contrast, şcolile tradiţionale nu promovează deloc munca în echipă. Poate că există un element al muncii în echipă în cadrul sporturilor şcolare, dar cu siguranţă nu în sala de clasă, unde toată lumea concurează pentru note. Fiecare elev e pe cont propriu. E un sistem al celor care

câştigă şi al celor care pierd, elevii de nota 10 şi, într-o anumită măsură, cei de nota 8 – 9, dominându-i pe cei mediocri şi pe cei cu note proaste. Chiar dacă există grupuri de studiu, unde elevii pot coopera şi învăţa împreună, pe durata testelor, echipa este dizolvată şi se revine la competiţie. „Cooperaţi” la un test şi sunteţi etichetaţi ca trişori!

Atunci când vine vorba de echipe în armată, cooperarea e esenţială pentru supravieţuire. În afaceri, cooperarea este esenţială pentru succes. Nu putem realiza mare lucru pe cont propriu în această lume, iar asta include supravieţuirea sau succesul. Astfel încât e o ironie că şcolile, în loc să promoveze cooperarea, favorizează competiţia. Angajaţii se alătură forţei de muncă cu o mentalitate competitivă, în locul uneia centrate pe echipă. Ei concurează pentru promovări, salarii mai mari, birouri mai spaţioase, titluri mai prestigioase şi aşa mai departe. Cele mai mari provocări cu care se confruntă un antreprenor este înlocuirea mentalităţii competitive, de tip câştig-pierdere a angajaţilor cu o mentalitate a muncii de echipă. Misiunea înlesneşte în mare măsură acest lucru. Şi leadershipul la fel

Leadershipul

La şcoala militară, ne-am dezvoltat deprinderile de leadership prin urmare şi darea de comenzi. În acea lume, acesta era un mod de viaţă. Cine nu putea urma sau da ordine era curând eliminat. Era un mediu al disciplinei şi nu existau excepţii de la regulă.

Poate aţi auzit zicala: „Nu există soldaţi inferiori. Există doar conducători de proastă calitate”. Acest principiu este bine imprimat în mintea fiecărui viitor ofiţer militar. Acelaşi lucru se întâmplă şi în afaceri. Nu există angajaţi slabi, ci doar conducători care lasă de dorit.

Gândiţi-vă la companiile pentru care aţi lucrat. Dacă o afacere se zbate să supravieţuiască financiar, în condiţiile unui moral scăzut al angajaţilor, ale unei productivităţi în scădere, ale vânzărilor tot mai mici şi ale cheltuielilor tot mai mari, acest lucru se datorează unei conduceri proaste. Liderii, adevăraţii lideri, îşi asumă responsabilitatea pentru eşec. Prea adesea, antreprenorii pun performanţele slabe pe seama angajaţilor, a economiei sau a competitorilor. Totuşi, cei mai buni antreprenori analizează mai întâi propriile greşeli şi învaţă din ele.

Vrem să spunem că trebuie să demisionaţi din postul vostru, să vă închideţi afacerea şi să mergeţi la şcoala militară pentru a învăţa să conduceţi oamenii? Nu. Puteţi

învăţa deprinderile de leadership, de construire a unei echipe şi de elaborare a unei misiuni înălţătoare, din mai multe surse. Am făcut deja referire la sport. Devenind căpitanul unei echipe de softball sau baschet din liga locală veţi ajunge să vă formaţi aceste deprinderi. La fel şi conducerea unui comitet ecleziastic, participarea în comisia de conducere a unei organizaţii profesionale sau organizarea unui eveniment pentru o acţiune caritabilă preferată. Plasându-vă într-o poziţie de conducere veţi dobândi deprinderile de care aveţi nevoie şi vă veţi crea relaţii, aspect mereu benefic în afaceri.

Amândoi recomandăm o afacere parttime în domeniul marketingului piramidal, ca o altă modalitate de a obţine instruire de leadership. Aceste oportunităţi vă forţează să întâlniţi oameni şi să comunicaţi cu ei. Acesta e un lucru dificil pentru multe persoane, dar e o condiţie absolut necesară pentru un antreprenor de succes. E mai bine să ieşiţi din zona voastră de confort atunci când mizele sunt scăzute decât să o faceţi atunci când viaţa voastră depinde de asta. Poate vă daţi seama că antreprenoriatul nu e pentru voi, iar asta nu e o problemă. Deprinderile sociale nu sunt opţionale. Ele sunt absolut necesare pentru a obţine succesul în cadranele P ŞI I.

Motivul pentru care a învăţa să urmaţi ordine este atât de important pentru leadership e că, înainte de a deveni un lider bun, trebuie să învăţaţi cum să fiţi un subordonat bun. Doar atunci puteţi să comunicaţi eficient cu oamenii de care doriţi să fiţi urmaţi. Foarte mulţi liber-profesionişti inteligenţi nu reuşesc să devină patroni sau investitori pentru că nu pot comunica bine cu oamenii. Ei nu prea se pricep să-şi facă prieteni şi să construiască relaţii. Poate că sunt capabili să administreze 10 până la 20 de oameni la fel ca ei, dar nu pot să se descurce cu grupuri mai mari de oameni ce au seturi de deprinderi şi experienţe diferite. Se pot descurca bine în cadrul relaţiilor faţă în faţă cu o persoană, dar nu şi în cazul relaţiilor cu 100, cu 1000 sau un milion de persoane. Mulţumită instruirii noastre de leadership, amândoi am influenţat milioane de oameni din întreaga lume.

Cinci elemente ale gestiunii afacerii

Cele trei unităţi exterioare de pe conturul triunghiului P-I conferă putere celor cinci unităţi interioare care sunt în general predate de educaţia tradiţională. Când fie şi una dintre cele trei unităţi ale misiunii, echipei şi conducerii este slabă, cele cinci unităţi interioare îşi pierd echilibrul. Problemele apar în mod inevitabil, iar afacerile se

poticnesc, se clatină sau eşuează de-a dreptul. Când o afacere are probleme, studiaţi acest triunghi. În mai toate cazurile, veţi fi în măsură să identificaţi sursa problemei într-una sau mai multe dintre aceste opt unităţi. Să analizăm mai în detaliu celelalte cinci unităţi:

Produs

Majoritatea antreprenorilor spun: „Am o idee grozavă pentru un produs nou”. După cum puteţi vedea din diagrama Triunghiului P-I, produsul ocupă cea mai mică arie a triunghiului. Deşi produsul este important, el reprezintă unitatea cea mai puţin importantă. Puteţi fi surprinşi de acest aspect, dar gândiţi-vă la el. Lumea e plină de produse minunate, dintre care multe nu ajung niciodată pe piaţă sau, atunci când ajung, mor repede. Lumii nu îi lipsesc ideile bune de produse – probabil că aţi avut voi înşivă multe astfel de idei. Ceea ce îi lipseşte lumii sunt marii antreprenori care pot da viaţă unor produse excelente.

Majoritatea noilor antreprenori se concentrează doar asupra produsului. Îşi investesc tot timpul cizelând ideea şi pot chiar încheia contracte cu firme care le promit să îi sfătuiască şi să le creeze prototipuri. E nevoie de foarte mulţi bani şi de foarte mult timp. În cele din urmă,

produsele ajung de obicei nu în magazine, ci depozitate în cutii şi uitate. Un antreprenor bun ştie cum să transforme o idee de produs într-un produs de calitate, concentrându-se pe construirea unui Triunghi P-I eficient. Triunghiul P-I nu este doar un concept. El e un instrument în jurul căruia mulţi antreprenori de succes şi-au modelat companiile.

Repetăm, observaţi importanţa cuvântului „CONCENTRARE” şi a lucrurilor asupra cărora se concentrează oamenii.

Aspecte legale

Robert a învăţat de timpuriu că un produs lipsit de protecţie legală e produsul tuturor, nu al tău. Ideea portofelului velero dezvoltată de el a fost copiată iarăşi şi iarăşi. Acordurile legale sunt importante pentru că ele creează proprietatea. În cazul afacerii cu portofele, acordurile legale ar fi creat proprietate *intelectuală.* În cazul lumii imobiliare a lui Donald, acordurile legale definesc deţinerea unor proprietăţi *reale,* precum şi drepturile şi limitările ei.

În afaceri, nu puteţi funcţiona fără acorduri legale, care sunt esenţiale pentru definirea şi crearea produselor. Prin intermediul patentelor, al mărcilor comerciale, al licenţelor şi al acordurilor pentru servicii, o companie îşi construieşte

proprietatea proprie, ceea ce adaugă valoare şi asigură protecţie companiei. Fără o echipă legală puternică şi fără acorduri legale bine puse la punct, veţi fi mereu expuşi la confuzii, haos şi chiar infracţionalitate – toate acestea costându-vă bani şi slăbindu-vă afacerea.

Sisteme

O afacere e un sistem de sisteme. Trebuie să fie, deoarece, în caz contrar, nicio afacere nu ar creşte vreodată dincolo de capacităţile fondatorului ei şi, poate, de cele ale câtorva oameni-cheie. Cu cât se dezvoltă mai mult în lipsa implementării unor sisteme, cu atât mai fragilă devine. Corpurile noastre şi chiar şi maşinile, sunt sisteme de sisteme. Corpurile noastre sunt alcătuite din sisteme precum sistemul osos, sistemul nervos, sistemul digestiv şi sistemul endocrin. O maşină are un sistem de frânare, un sistem de alimentare cu combustibil, un sistem electric, un sistem de evacuare a gazelor arse şi aşa mai departe. Toate au o funcţie specifică şi, în mod ideal, funcţionează toate împreună.

În afaceri, există sisteme de contabilitate, sisteme de comunicare, sisteme legale, sisteme ale lanţurilor de aprovizionare, sisteme de producţie, sisteme de distribuţie şi multe altele. Ideea e că întreaga afacere, întregul corp

sau întreaga maşină se sprijină pe funcţionarea eficientă a sistemelor sale. E suficient ca un singur sistem să se blocheze sau să eşueze, pentru a îngreuna sau pentru a bloca întregul organism, întreaga maşină sau întreaga afacere. Imaginaţi-vă cum ar fi să conduceţi maşina şi să vi se defecteze frâna. Gândiţi-vă ce greu este pentru o persoană care fumează două pachete de ţigări pe zi să alerge o milă. Imaginaţi-vă că încercaţi să dezvoltaţi o afacere condusă de contabili care refuză să cheltuiască bani pe publicitate, în încercarea de a face economii. În toate aceste cazuri, defectarea sau funcţionarea proastă a unui sistem pot fi dezastruoase.

Comunicaţii

Antreprenorii trebuie să comunice foarte bine şi să vorbească multe limbi – şi nu ne referim neapărat la franceză, spaniolă, germană sau dialectul mandarin al limbii chineze. Ne referim la limbajele din afaceri. Antreprenorii trebuie să fie în măsură să vorbească limbajul legii. Trebuie să ştie să utilizeze limbajul contabil, imobiliar, de marketing, internet şi al tuturor celorlalte discipline din cadrul companiei lor. Antreprenorii trebuie totodată să înţeleagă şi să înveţe să vorbească limba clienţilor lor. Doar în acest fel pot liderii să poarte

conversaţii semnificative şi să ia decizii înţelepte.

Aţi lucrat vreodată pentru o companie în care liderul era, pur şi simplu, „pe dinafară” şi nu avea habar de nimic din ceea ce făceaţi? E un exemplu de lider care nu şi-a făcut timp să înveţe limbajul specialităţii voastre. Aceasta e o greşeală gravă în afaceri.

Învăţarea limbajului afacerii nu e diferită de învăţarea unei limbi străine. Ea cere timp şi exerciţiu. Şi aşa cum cel mai bun mod de învăţare a unei limbi străine e să călătoriţi peste hotare şi să vă cufundaţi în cultura respectivă, la fel e şi în cazul învăţării limbajelor de afaceri. Treceţi pur şi simplu la acţiune şi începeţi să trăiţi, să auziţi, iar apoi să vorbiţi limba. Ca lideri, antreprenorii trebuie să-şi încurajeze echipa să cultive comunicarea şi înţelegerea, atât în interiorul, cât şi în exteriorul afacerii.

Cash flow

Acesta se referă adesea la „ceea ce rămâne când tragi linia” şi, în mod potrivit, el constituie latura de jos a triunghiului. Cash flow-ul e similar fluxului sanguin dintr-un corp sau combustibilului dintr-o maşină. Fără bani, sânge sau combustibil, afacerea, corpul şi maşina încetează să mai funcţioneze. Un corp poate să sângereze, o maşină poate să scape combustibil şi o afacere poate să piardă

bani. Ca şi cum un antreprenor nu ar avea destul de făcut ca lider, un alt rol al său e să se asigure că există suficienţi bani care alimentează toate cele opt unităţi (cheltuieli) şi să menţină în acelaşi timp profitabilitatea companiei.

Puteţi vedea de ce, cu toate aceste roluri de nivel înalt, e imposibil pentru antreprenorii cu Atingerea regelui Midas care vor să-şi dezvolte companiile să aibă probleme cu oricare din aceste cinci unităţi interioare. Deşi poate fi mai confortabil pentru ei să lucreze în sfera propriei specializări, antreprenorii trebuie să acţioneze ca nişte lideri şi să îi motiveze pe toţi specialiştii aparţinând unităţilor interioare să lucreze împreună. Foarte mulţi oameni cu o educaţie superioară nu reuşesc să conştientizeze acest aspect şi eşuează ca antreprenori sau nu îşi ating niciodată adevăratul potenţial. Ei nu reuşesc că vorbească toate cele opt limbi şi cred că specialitatea la care se pricep cel mai bine e cea mai importantă. Nu reuşesc să vadă că toate cele opt unităţi trebuie să colaboreze. Fiecare dintre ele este esenţială pentru creşterea şi profitabilitatea afacerii.

În caz că vă întrebaţi de ce acestea sunt numite cele „opt unităţi” şi nu cele „opt arii” sau cele „opt specializări” sau vreun alt cuvânt, iată răspunsul: cuvântul „unitate” se

referă la ceva „întreg şi complet”. Un antreprenor trebuie să se concentreze asupra întregii afaceri, asupra celor opt unităţi, nu doar asupra specializării proprii.

Cum să vă pregătiţi

A fi antreprenor e o sarcină complexă. Nu e uşor. Prin urmare, ce puteţi face pentru a vă pregăti?

Mai întâi de toate, concentraţi-vă pe mai multe lucruri. În exemplul anterior din acest capitol, dacă vreţi să aveţi o companie care vinde prăjituri, va trebui să vă concentraţi pe mai mult decât pe coacerea prăjiturilor. Majoritatea antreprenorilor au o orientare prea îngustă. Implicaţi-vă trup şi suflet în afacerea voastră şi în afaceri în general, pentru a studia şi a învăţa limbajul celor opt unităţi ale afacerilor. De-a lungul acestui proces, veţi învăţa să faceţi afaceri în lumea reală, aceasta fiind cea mai bună cale.

Vă recomandăm totodată să căpătaţi experienţă înainte de a începe propria afacere. Cu noile cunoştinţe despre cele opt unităţi, găsiţi un loc de muncă în cadranul A şi observaţi Triunghiul P-I în acţiune. Veţi învăţa la fel de multe sau chiar mai multe de la o companie care face lucrurile greşit, pe cât veţi învăţa de la una care le face bine.

Poate nu vă vine să credeţi, dar frigerea hamburgerilor

la McDonald s este unul dintre cele mai bune joburi pe care le puteţi avea pentru observarea Triunghiului P-I. Această companie stăpâneşte la perfecţie cele opt unităţi ale afacerilor. McDonald s are cele mai bune sisteme de afaceri din lume. Îndiferent că vă alăturaţi echipei de la McDonald s sau munciţi într-o altă companie, luaţi cu voi la locul de muncă Triunghiul P-I şi începeţi să observaţi cum toate cele opt unităţi operează la unison. Atunci când apare o problemă în afacere, folosiţi Triunghiul P-I ca pe un ghid, detectaţi şi remediaţi unităţile care nu funcţionează. Studierea timp de un an a acestor aspecte, fie şi cu jumătate de normă, vă va oferi un avans substanţial în raport cu un antreprenor care are doar un vis, dar căruia îi lipseşte experienţa din viaţa reală. Nu uitaţi că nu urmăriţi o carieră. Căutaţi doar cel mai bun teren de instruire. Nu munciţi în primul rând pentru bani, ci pentru a învăţa.

Chiar dacă nu lucraţi la McDonald s, mergeţi într-unul dintre restaurantele lor, comandaţi un Big Mac, cu o băutură şi cartofi prăjiţi, şi observaţi cât de mult durează până ajunge mâncarea şi până faceţi plata. Apoi, aşezaţi-vă la o masă şi, în timp ce vă mâncaţi porţia, gândiţi-vă la toate eforturile investite de companie pentru a vă aduce în restaurant şi a vă livra produsul. Dacă puteţi construi o

afacere de orice fel care să opereze cu o asemenea eficacitate înaltă – aprovizionarea cu bunuri precum carne, chifle, cartofi prăjiţi, băuturi, şerveţele, paie de băut şi multe alte lucruri de pe tot cuprinsul lumii, iar apoi aducerea tuturor laolaltă în aşa fel încât angajatul obişnuit, absolvent de liceu, să îşi poată desfăşura activitatea cu succes – vă veţi dezvolta Atingerea regelui Midas. Veţi reuşi să ajungeţi în cadranul P, un obiectiv pe care foarte puţini antreprenori îl ating vreodată.

***Care cadran vi se potriveşte cel mai bine*?**

Vă puteţi găsi Atingerea regelui Midas în oricare dintre cadrane. Mulţi angajaţi urcă în ierarhia corporatistă până la niveluri înalte de succes şi împlinire personală. Acelaşi lucru este adevărat şi în cadranul L. Mulţi profesionişti au creat cabinete de avocatură, medicale şi de consultanţă şi mici afaceri foarte profitabile. Sarcina voastră este să vă concentraţi acum asupra cadranului care vi se potriveşte cel mai bine. Care dintre ele vă va permite să vă împliniţi visurile? Dacă sunteţi atraşi de cadranele P sau I, atunci amândoi avem un program pentru voi. Donald are deja *The Apprentice,* care se bucură de un succes uriaş. E un curs rapid despre Triunghiul P-I şi, dacă ieşiţi învingători în acel program, aveţi ocazia să lucraţi pentru unul dintre cei

mai mari antreprenori ai tuturor timpurilor.

Organizaţia lui Robert, The Rich Dad Company, se află în procesul de dezvoltare a unui program ambiţios numit GEO, care este acronimul pentru Global Entrepreneurs Organization. Acesta va fi un program de instruire cu durata între unul şi trei ani pentru oamenii care se gândesc serios la antreprenoriat şi la dobândirea deprinderilor necesare pentru a ajunge în cadranele P ŞI I. În primul an veţi învăţa cum să construiţi o afacere în cadranul L. În al doilea an sau oricând vă simţiţi pregătiţi, veţi învăţa cum să vă extindeţi afacerea în cadranul P. Iar în al treilea an sau oricând sunteţi pregătiţi, veţi învăţa despre cadranul I. Evident, programul GEO al Rich Dad nu va fi pentru toată lumea. Va fi dificil şi va cere o investiţie de timp şi bani, aşa cum v-aţi aştepta de la orice program de instruire avansată. GEO vă va oferi profesorii, instrumentele, instruirea şi sarcinile. Ceea ce faceţi cu ele depinde de voi. Dacă aveţi o diplomă MBA, atunci înţelegeţi că ea nu vă cumpără automat un loc la masa comitetului de conducere. Trebuie să îl dobândiţi prin strădaniile proprii, exact aşa cum trebuie să dobândiţi Atingerea regelui Midas. Nu există scurtături şi garanţii ale succesului.

Un gând final

Tot ceea ce e valoros în viaţă trebuie să fie câştigat pe merit. A fost greu pentru Robert să intre la şcoala de pilotaj a Forţelor Navale. Statisticile arată că Forţele Navale militare acceptă doar unul din 3000 de candidaţi, în cei doi ani necesari pentru a absolvi programul, mulţi dintre acei candidaţi sunt eliminaţi, pentru că nu dispun de concentrarea adecvată.

Povestea tranziţiei lui Robert de la pilot simplu la pilot de luptă a necesitat o capacitate de concentrare chiar mai mare. Ziua în care a urcat în aparatul său de zbor, acum echipat cu mitraliere şi rachete, a fost ziua în care şi-a dat seama că trebuia să se schimbe. Iată câteva detalii despre povestea sa:

După ce m-am adaptat la pilotarea unui elicopter de luptă înarmat în misiunile de război reale, instructorul meu a mărit presiunea. În penultimul zbor de instruire, el a strecurat în carlingă o bâtă de baseball din plastic pentru copii. În timp ce mă apropiam cu elicopterul de ţintele mele din deşert, instructorul a început să mă lovească cu bâta lui din plastic peste cască, mâini, picioare şi faţă. Întorcându-mă către el, am ţipat: „Ce naiba faci?”

„Eşti mort”, a rostit batjocoritor instructorul meu. „Ne-ai

omorât pe toţi”.

„Ce tot spui?” am întrebat, redresând aparatul de zbor din căderea sa, fără să trag un singur glonţ.

„Ţi-ai pierdut concentrarea”, a răspuns instructorul. „Oricine poate să tragă cu mitralierele şi rachetele asupra unor ţinte din deşert, într-o lună de zile, când te vei afla în Vietnam, ţintele tale vor răspunde cu focuri de armă. Această bâtă din plastic simulează ciuruirea cu gloanţe a elicopterului. În momentul în care te-am lovit peste cască şi peste faţă cu bâta, ţi-ai pierdut concentrarea. Ne-ai omorât pe toţi”.

Lecţie învăţată. La zborul meu final cu acelaşi instructor, indiferent cât de tare m-a lovit cu bâta din plastic, mi-am păstrat concentrarea pe tot drumul către ţintă, distrugând-o cu patru rachete şi foc de mitralieră înainte de a ridica elicopterul din picaj.

Jocul se schimbase, la fel cum schimbarea cadranelor schimbă regulile jocului pentru antreprenori. Nu e uşor. E incomod. Fiecare cadran necesită deprinderi şi echipe diferite, mai multă experienţă şi o concentrare mai intensă. Atunci când lăsaţi în urmă securitatea şi siguranţa cadranului A, păstraţi-vă concentrarea, indiferent de piedicile din calea voastră. Dacă puteţi supravieţui, vă

puteţi menţine concentrarea şi prospera în cele din urmă în mediile cadranelor P ŞI I, veţi avea acces la lumi ale bogăţiei, succesului şi puterii în care foarte puţini antreprenori pătrund vreodată. E nevoie de timp, nu e uşor şi nu toată lumea reuşeşte, dar, dacă sunteţi un antreprenor autentic, ce altceva aţi dori să faceţi cu viaţa voastră?

Idei de reţinut Lucruri de făcut

- Specializarea nu e prietena voastră. E posibil să fiţi deja mult prea specializat. Dacă aşa stau lucrurile, încercaţi să experimentaţi aspecte mai diversificate ale afacerilor şi ale vieţii. Nu e nevoie să ştiţi totul despre ele. Doar să vă expuneţi lor. Depăşiţi-vă tendinţa naturală de a rămâne în zona voastră de confort. Nu vă îngropaţi în detalii.
- Cu cât petreceţi mai mult timp la şcoală, cu atât mai specializaţi deveniţi. Cu atât cunoaşteţi tot mai multe detalii despre un număr tot mai mic de lucruri. Evadaţi implicându-vă în proiecte diferite, oferindu-vă voluntari şi făcând tot ce puteţi pentru a vă lărgi orizonturile.
- Antreprenoriatul îi favorizează pe generalişti. Cu cât citiţi, vedeţi, auziţi şi faceţi mai multe, cu atât veţi avea mai multă experienţă de viaţă. Trăiţi-vă viaţa crezând că a şti câte puţin din toate e un lucru bun.

- Angajaţi specialişti care să rezolve problemele şi să muncească. Sarcina voastră e să-i conduceţi. Folosiţi Triunghiul P-I ca pe un cadru de lucru pentru organizarea companiei şi a conducerii voastre. Trebuie să deveniţi expert în arta delegării tuturor sarcinilor din interiorul triunghiului, pentru a vă putea face treaba, de a conduce misiunea şi echipa.
- Stabiliţi-vă scopurile şi ţintiţi sus. Nu ştiţi niciodată ce obiective sunteţi capabili să atingeţi până nu vă concentraţi asupra împlinirii lor. Întrebaţi-vă sincer cât de măreţe aţi vrea să vă fie împlinirile, dacă nu ar exista obstacole în calea voastră. Acum că ştiţi, de ce să vă mulţumiţi cu puţin? Totul e posibil în lumea noastră extrem de conectată, odată ce vă convingeţi că puteţi şi vă concentraţi.
- Dobândiţi experienţă înainte de a demara compania proprie. Munciţi pentru a învăţa, nu pentru a câştiga bani, şi studiaţi companiile care implementează cel mai bine Triunghiul P-I. Analizaţi motivele pentru care lucrurile merg bine sau merg prost.
- Stăpâniţi limbaje multiple. Familiarizaţi-vă cu limbajele afacerilor trecând la acţiune. Scufundarea totală în mediul lor vă va ajuta să dobândiţi mai repede fluenţă şi

vă va transforma într-un lider mai bun, care îi poate sfătui şi îndruma pe alţii la toate nivelurile companiei.

CAPITOLUL 3

Degetul mijlociu **Brand**

„Un brand este pentru o companie ceea ce e reputaţia pentru o persoană. Vă puteţi câştiga reputaţia prin încercarea de a face bine lucruri dificile”.

Jeffbezos

Sunteţi un Rolex autentic sau o imitatie de Rolex?

s >

Robert Kiyosaki

„CÂND AI CUMPĂRAT ROLEXUL?” a întrebat tatăl bogat. „Săptămâna trecută în Hong Kong”, am rostit mândru.

„E un Rolex autentic?”

„Păi, da”, am răspuns ezitând. „E original”.

Cu un zâmbet atotcunoscător, tatăl bogat m-a prins de încheietura mâinii şi a tras ceasul spre el pentru a-l privi mai îndeaproape. „Şi cât a costat?” „Ah, am obţinut un preţ bun”.

„Cât a costat?”, a întrebat din nou tatăl bogat.

„Cinci dolari”, am cedat eu resemnat. „E o imitaţie”.

„Aşa credeam şi eu”, a spus încet tatăl bogat. A urmat

un lung moment de tăcere. Îmi dădeam seama că tatăl bogat îşi aduna gândurile.

„De ce ai cumpărat un Rolex fals?”, a întrebat în cele din urmă tatăl bogat. „De ce nu unul autentic?”

„Pentru că cele autentice sunt scumpe”, am răspuns.

„Ştii de ce indivizii care piratează produse fac copii ieftine ale unui ceas scump?”

„Din cauza preţului? Pentru că oamenii umblă după chilipiruri?”, am spus eu.

Clătinând din cap, tatăl bogat m-a întrebat. „Ai idee cât valorează brandul Rolex?”

„Nu”, am spus, clătinând la rândul meu din cap.

„Ştii ce reprezintă brandul Rolex?”

„Înseamnă succes”, am răspuns eu. „Înseamnă că ai reuşit. Înseamnă că ai ajuns în vârf. Sau cel puţin asta înseamnă pentru mine. Ăsta e motivul pentru care am cumpărat un Rolex fals. Am vrut doar să arăt ca un om de succes”.

„Şi ce spune despre tine o imitaţie de Rolex?”, a întrebat tatăl bogat, privindu-mă direct în ochi.

„Înseamnă că vreau să am succes”, a fost replica mea. „Înseamnă că într-o zi voi avea un Rolex real”.

„Ia mai ghiceşte o dată”, a zâmbit cu superioritate tatăl

bogat. „Înseamnă că eşti un impostor. Doar un impostor ar purta o imitaţie. Ăsta e mesajul pe care îl transmite un Rolex contrafăcut”.

„Dar un Rolex de firmă costă o grămadă de bani”, am protestat eu. „Voiam să port un Rolex şi nu am vrut să dau atâţia bani pe un ceas. Aşa că am cumpărat un Rolex de cinci dolari. Cine va şti diferenţa?”

„Tu o vei şti”, a răspuns tatăl bogat. „Tu ştii diferenţa. În adâncul sufletului tău, cunoşti valoarea brandului Rolex. Ştii ce înseamnă brandul. De asta eşti dispus să fii un impostor şi să porţi o imitaţie”.

„Nu-s de-acord”, am spus. „Nimeni nu îşi dă seama că o imitaţie. Ştiu asta. Am inspectat ceasul înainte să-l cumpăr. Pare real”.

„Dar tu ştii că nu e real”, a spus tatăl bogat cu asprime. „Poate crezi că îi prosteşti pe majoritatea oamenilor, dar nu te poţi amăgi pe tine însuţi. Lucrul care contează e ceea ce spui despre tine. Iar acum îţi spui: «Sunt sărac. Nu am succes şi nu îmi permit un Rolex autentic. Aşa că voi cumpăra o imitaţie pentru că sunt un impostor.»”.

„De ce eşti aşa dur cu mine?”, am întrebat. „Nu e decât un ceas ieftin”. „E mai mult decât un ceas ieftin”, a spus tatăl bogat cu nerăbdare. „E un ceas falsificat, o tinichea,

o proprietate furată. Dacă eşti dispus să cumperi o proprietate furată, ce spune acest lucru despre tine?”

Încă nu pricepeam de ce tatăl bogat acorda atâta importanţă unui ceas banal. Ştiam că era o imitaţie. Ştiam că era o copie piratată. Şi ce-i cu asta? Care e problema? Pe cine păgubesc?

Continuând, tatăl bogat a spus: „Dacă vrei să fii un antreprenor de succes, ar fi cazul să cunoşti şi să respecţi un brand. Dacă eşti norocos, poate că vei avea într-o zi un brand propriu. Poate că într-o zi afacerea ta va deveni un General Electric, o Coca-Cola sau un McDonald s. Dar, dacă eşti un escroc, afacerea ta va fi o escrocherie. Cu siguranţă, nu va fi un brand recunoscut”.

Nu am fost de acord cu tatăl bogat şi nu mi-a plăcut ce spunea, dar eram destul de matur şi de înţelept pentru a şti că e mai bine să-mi ţin gura şi să meditez la cuvintele lui. Nu voiam să-l înfurii mai tare. Dar el nu-şi sfârşise lecţia.

„Dacă nu eşti un brand, eşti doar o marfă. Eşti doar un produs lipsit de identitate, plutind într-o lume a brandurilor anonime”.

„Şi ce e rău în a fi o marfă?”, am întrebat.

„Nimic, dacă te mulţumeşti să fii o marfă”, a răspuns

tatăl bogat. „E diferenţa dintre hamburgherii de la Bobby s Burgers şi cei de la McDonald s. Brandul McDonald s valorează miliarde de dolari. Ca brand, restaurantul Bobbys Burgers nu face nici cât o ceapă degerată. De ce ţi-ai petrece viaţa construind o afacere fără să reuşeşti să construieşti un brand?”

Trăgându-şi răsuflarea sau poate pregătind un alt şir de argumente, tatăl bogat a întrerupt pentru o clipă lecţia despre brand *versus* marfa. Am înţeles că voia ca eu să respect brandurile şi valorile pe care le simbolizau. Am înţeles că dorea ca eu să ajung într-o zi un antreprenor care îşi transforma afacerea într-un brand. Nu voia ca eu să devin un simplu antreprenor.

„Ştii că numai denumirea «Coca-Cola» valorează mai mult decât toate afacerile companiei? Numele valorează mai mult decât toate echipamentele, proprietăţile imobiliare şi sistemele de afaceri combinate”, a spus tatăl bogat, dându-şi toată silinţa să mă facă să pricep lecţia lui despre branduri. „Oriunde mergi în lume, Coca-Cola e un brand”. „Deci, dacă port o imitaţie de Rolex, eu fur de la Rolex. Asta încerci să spui?”

Tatăl bogat a încuviinţat din cap, adăugând: „Iar cumpărând de la oameni care fură de la Rolex mesajul pe

care îl transmiţi e: «Eu cumpăr bunuri furate. Am furat bunul nume al cuiva.» Şi cine vrea să facă afaceri cu cineva care e necinstit, avar, lunecos şi prefăcut?”

„Doar oameni care sunt necinstiţi, avari, lunecoşi şi prefăcuţi”, am răspuns eu fără nicio tragere de inimă.

„Dacă ai afla că vecinul tău care are maşini frumoase şi un iaht e în realitate un criminal, ce părere ai avea despre el?”

„Nu prea bună”, am răspuns. „L-aş evita”.

„Acelaşi tip de raţionament se aplică în afaceri zi de zi”, a spus tatăl bogat. „Oamenii cinstiţi nu fac afaceri cu cei necinstiţi. Reputaţia ta e temelia brandului tău. Apără-ţi reputaţia cu propria viaţă. În afaceri, reputaţia e mai importantă decât afacerea”. Cu asta, tatăl bogat a întins mâna către mine, cu palma în sus.

Am scos ceasul de la încheietură şi i l-am pus în palmă. Tatăl bogat a aşezat ceasul pe podea, şi-a pus pantoful peste el şi l-a zdrobit. Deoarece costase doar cinci dolari, a cedat destul de uşor. Am priceput ideea.

Asta s-a întâmplat în urmă cu mulţi ani. Astăzi, produsele contrafăcute, imitaţiile şi copiile piratate ale brandurilor se găsesc pretutindeni. E o afacere de mai multe miliarde de dolari. Există până şi medicamente

contrafăcute, dintre care unele sunt chiar dăunătoare! Vă puteţi imagina cum trebuie să vă simţiţi când pierdeţi o persoană iubită pentru că ea lua un medicament falsificat, gândindu-se că era real?

În fiecare mare oraş al lumii, există cel puţin o stradă pe care brandurile imitate şi produsele piratate sunt imediat disponibile. Pe aceste străzi, puteţi cumpăra imitaţii de poşete Louis Vuitton, bascheţi Nike, blugi Armâni şi ochelari de soare Prada.

Piraţii sunt şi ei antreprenori. Ei sunt, pur şi simplu, antreprenori care fură brandul altcuiva pentru a crea propriul brand. Atâta vreme cât există consumatori care vor cumpăra imitaţii ieftine, vor exista şi piraţi. Dacă ar fi cinstiţi clienţii, nu ar mai exista o afacere cu produse piratate. Doar escrocii cumpără bunuri furate şi doar escrocii cumpără branduri furate. Oamenii oneşti nu fac asta.

În timp ce culegeam de jos bucăţile Rolexului meu zdrobit, tatăl bogat şi-a continuat lecţia, rostind: „Foarte puţini antreprenori îşi transformă vreodată afacerea într-un brand”. Un brand e nepreţuit. Un brand e promisiunea făcută de antreprenor clienţilor săi. Un brand adevărat se naşte în sufletul antreprenorului şi stabileşte o conexiune

cu sufletul consumatorului. E o relaţie, în mai mare măsură decât o tranzacţie economică. În unele momente, e o poveste de dragoste, care poate dura ani de zile.

„Dacă sufletul antreprenorului e necinstit sau lacom, acestuia păsându-i doar de banii clientului şi nu de client, afacerea antreprenorului nu va evolua niciodată devenind o relaţie. Ea va rămâne o tranzacţie. Iar o tranzacţie e o marfă”.

Imediat ce bucăţile ceasului meu falsificat au ajuns în coşul de gunoi, tatăl bogat a spus: „Motivul pentru care atât de puţine afaceri devin branduri e că majoritatea sunt în primul rând interesate să facă bani. Ele afirmă că vor să ofere tot ce e mai bun clientului, dar pentru majoritatea afacerilor, acestea nu sunt decât discursuri pompoase. Nu vorbesc serios. Cu cât îţi pasă mai mult de client, cu atât cresc şansele ca afacerea ta să se transforme într-un brand. Chiar dacă brandul tău nu se dezvoltă într-unul precum Coca-Cola sau McDonald s, dacă îţi pasă de client, clientul îţi va purta brandul în inima sa”.

Crearea propriului brand

Educaţia mea de afaceri cu privire la puterea unui brand a început în clipa în care tatăl bogat mi-a zdrobit imitaţia de Rolex. Am devenit curios. Nu voiam doar să demarez o

afacere. Doream să creez propriul brand. Pentru a face acest lucru, ştiam că trebuia să studiez alte branduri şi, totodată, să pornesc în căutarea propriilor valori, a lucrurilor pe care le doreau clienţii şi a lucrurilor pe care le doream eu pentru clienţii mei. Ca să fac asta, ştiam că trebuia să mă cunosc mai întâi pe mine însumi şi să-mi cunosc afacerea. Trebuia să mă concentrez pe ce dăruiam în mai mare măsură decât pe ceea ce primeam. Trebuia să găsesc în sufletul meu şi în inima mea ce anume doream să le ofer clienţilor mei. Odată ce descopeream ce voiam să ofer, ştiam că voi găsi sufletul afacerii mele şi poate chiar brandul meu.

Prima mea mare afacere a fost cea cu portofele de nailon şi velero. Numele produsului meu a fost „Rippers”. La început, am crezut că Rippers era un nume grozav. Eram sigur că urma să se transforme într-un brand de prestigiu. Credeam că denumirea Rippers era interesantă, unică, distinsă şi că ea vorbea limba tinerilor practicanţi de surfing, genul de oameni pe care îi cunoşteam şi îi iubeam. Surferii erau oameni ca mine, şi simţeam că am multe în comun cu ei.

Rippers nu a evoluat niciodată într-un brand. A fost numele afacerii mele, o linie de produse şi o marcă

comercială, dar nu s-a transformat niciodată într-un brand. Şi poate că asta e ideea. Nu am făcut nimic pentru a o transforma într-un brand.

Asta nu înseamnă că nu am promovat afacerea pe piaţă. Eu şi partenerii mei am mers la târgurile cu produse de surfing, la târgurile cu produse sportive şi la cele cu articole de îmbrăcăminte pentru tineret, vânzându-ne noile şi unicele produse Rippers. Ne-am dat toată silinţa să introducem produsele noastre în magazinele din întreaga lume. Problema a fost că ne cheltuiam banii mai repede decât îi câştigam. Au fost vremuri grele. Tăria de caracter ne-a fost pusă la încercare. Tot ce am reuşit să facem a fost să administrăm afacerea. Cine avea timp să administreze brandul?

Aveam mari probleme şi eram îngropat de viu de propria incompetenţă. Rippers nu a avut niciodată şansa să se transforme într-un brand. A avut potenţialul unui mare nume de brand, dar un nume excelent nu valorează nimic fără o companie bună în spatele brandului.

În prezent, există în întreaga lume portofele din nailon şi velero pentru practicanţii surfingului. Produsul pe care l-am creat a fost un succes, dar el nu a reuşit să se transforme într-un brand. Astfel încât, în ziua de azi, el

rămâne o marfă, o linie globală de produse, fără un lider de brand.

Salvat de brand

Vestea bună e că, deşi nu reuşisem să transform Rippers într-un brand, recunoşteam brandurile mari atunci când le vedeam. Muncind la salvarea companiei Rippers, am dat întâmplător peste industria rock-and-roll, un domeniu ce abundă în branduri extraordinare.

În 1981, trupa rock Pink Floyd a contactat compania mea Rippers, pentru a vedea dacă eram interesaţi să devenim concesionari ai trupei (sau, mai bine spus, ai brandului) Pink Floyd. Disperat să valorific orice oportunitate de afaceri, am ascultat spusele agentului trupei. El nu o ştia, dar îmi salva afacerea vânzându-mi un brand, brandul unei trupe rock-and-roll de renume mondial.

Nefiind familiarizat cu industria rock-and-roll, am zburat din Hawaii la San Francisco pentru a mă întâlni cu agenţii de licenţiere ai trupei Pink Floyd. Întrevederea s-a dovedit a fi o mană cerească. Educaţia mea în domeniul afacerilor rock-and-roll a început în cadrul acestei întâlniri. Mi-am dat seama că un brand nu numai că poate valora foarte mult pentru proprietarii săi, dar totodată concesionarii

brandului respectiv pot să câştige la rândul lor o grămadă de bani.

Odată ce m-am luminat la minte, mi s-au făcut propuneri similare de către trupe muzicale şi artişti în vogă precum The Police, Duran Duran, Boy George, Ted Nugent, Judas Priest şi altele sau alţii. Trupe-mamut mai vechi, cum ar fi The Grateful Dead şi Rolling Stones, s-au aflat şi ele pe masa negocierilor. Din nefericire, The Beatles nu erau disponibili ca brand concesionabil la acea vreme.

După cum îmi explicase tatăl bogat, fie eşti un brand, fie eşti o marfă. Pentru a fi un brand, trebuie să ai o relaţie cu consumatorul, iar aceste trupe muzicale şi aceşti artişti aveau relaţii excelente cu clienţii lor. Agenţii de licenţiere ne ofereau o şansă de a deveni parte a acelei relaţii dintre fani şi artiştii pe care îi iubeau.

Prima întrevedere cu reprezentanţii trupei Pink Floyd şi întâlnirile cu alţii care i-au urmat au salvat afacerea Rippers prin faptul că ne-au oferit acces la o piaţă de fani ai muzicii rock-and-roll de pe tot globul, A fost ca deschiderea unei uşi către o lume a afacerilor cu totul nouă, despre care nici măcar nu ştiam că există. Am fost salvaţi pentru că produsele Rippers au fost asociate cu câteva dintre cele mai puternice branduri ale rock-and-roll-

ului.

Suntem cu trupa în 1982, numele Rippers dispăruse din conversaţia mea. În loc să spun: „Bună, sunt Robert Kiyosaki de la Rippers”, ziceam, pur şi simplu: „Reprezint trupa The Police şi produsele ei licenţiate”. Nimeni nu avea habar cine era Robert Kiyosaki sau Rippers, dar auziseră de The Police, marea trupă rock. De fapt, una dintre primele mele întâlniri cu Kim a avut loc la un concert The Police. M-am dat mare, spunându-i: „Am permise VIP de acces în culise la concertul The Police. Ţi-ar plăcea să vii?” Cu alte cuvinte, puterea unui brand mi-a adus până şi o întâlnire cu o femeie care urma să devină într-o zi soţia mea. Desigur, probabil că ea voia doar să-l întâlnească pe Sting, dar pentru că eu am fost cel care a aranjat întrevederea, o parte din celebritatea lui urma să se reflecte şi asupra mea.

Puterea adevăratelor branduri

Afacerea Rippers a demarat în industria produselor pentru surfing şi a celor sportive. Problema e că pieţele de produse sportive şi de surfing au fost, imediat după intrarea mea în această afacere invadate de produse asemănătoare cu produsele mele Rippers, toate fiind mărfuri, niciuna lider de brand. Atunci când eşti o marfă,

preţul contează. De vreme ce concurenţii mei reprezentau, ca şi mine, nişte mărfuri, comercianţii cu amănuntul ne-au dominat pe toţi cu preţurile mai mici. De ce ar fi plătit mai mult pentru produsele mele atunci când puteau să obţină acelaşi lucru de la alt producător cu un dolar mai puţin?

Atunci când am intrat în industria rock-and-roll şi am început să facem profit de pe urma brandurilor, oamenii au plătit preţul cerut de noi

Tot ceea ce ne întrebau magazinele era: „Cât de repede puteţi să ne aduceţi produsele?” Cei de la Pink Floyd nu şi-au concesionat produsele oricui. Un produs care avea brandul Pink Floyd valora mai mult decât unul lipsit de el.

Devenind concesionari ai unor trupe rock de renume am obţinut exclusivitate pe o piaţă mondială imensă. Singura noastră concurenţă era reprezentată de piraţii de brand, micii infractori care stăteau chiar la ieşirea sălilor de concerte, vânzându-şi produsele piratate, nelicenţiate, fanilor rock în timp ce aceştia ieşeau de la concert. Aceşti mici piraţi nu erau diferiţi de persoana care mi-a vândut mie imitaţia de Rolex. Neliniştiţi, îşi vindeau produsele contrafăcute, aruncând priviri peste umăr, sperând să câştige câţiva dolari înainte ca gardienii de la concert să îi fugărească de la faţa locului. Asemenea infractorilor, se

aşteptau mereu să fie prinşi.

În acelaşi timp, compania mea vindea produse rock-and-roll cu licenţă legală în interiorul sălilor de concerte. Eram totodată prezenţi în magazinele muzicale din întreaga lume. Făceam afaceri legale pentru că eram legali. Nu eram piraţi. Rolexul meu de cinci dolari îmi revenea în minte şi se dovedea a fi o lecţie foarte relevantă referitoare la importanţa legalităţii, respectării regulilor şi valorificării puterii adevăratelor branduri.

Nu a fost vorba doar de bani

Colaborarea cu trupele rock m-a ajutat să înţeleg anumite lucruri despre relaţia dintre o trupă, muzica şi clienţii ei. Era o relaţie, nu doar o tranzacţie financiară. Pentru că trupele aveau o relaţie cu clienţii lor, vânzarea de produse licenţiate era uşoară. De fapt, nu eram nevoiţi să ne străduim să vindem atunci când oamenii cumpărau singuri multe produse. La concerte, fanii stăteau la coadă pentru a cumpăra orice lucru cu numele trupei imprimat pe el. „Stăteau la coadă” nu e de fapt o exprimare potrivită. Imaginaţi-vă nişte rechini care se rotesc flămânzi în jurul prăzii. Fanii se îmbulzeau la mesele noastre, îşi agitau prin aer cardurile de credit şi spuneau: „Vreau un produs X, două produse Y şi mai aveţi cumva produse Z?

Le cumpăr”. Voiau să ia cu ei acasă o bucăţică de

Pink Flyod, de Duran Duran, de The Police şi câte puţin din alţi artişti pe care îi iubeau. Voiau ca acele branduri şi acele trupe să facă parte din viaţa lor.

Trupele diferite au consumatori diferiţi, iar trupele trebuie să fie autentice în relaţia cu propriii clienţi unici. De pildă, fanii trupei Duran Duran erau diferiţi de cei ai trupelor Judas Priest, Van Halen sau ai artistului Boy George. Purtau haine diferite şi foloseau un limbaj diferit. Pur şi simplu, se comportau diferit şi probabil că manifestau atitudini foarte diferite. Dacă membrii unei trupe încetau să fie sinceri cu ei înşişi, cu muzica lor şi cu consumatorii lor, afacerea regresa, vânzările se îngreunau şi profiturile scădeau. Dacă scoteau un album care deranja fanii, noi observam acest lucru. Când o trupă îşi revenea la următorul album, lansând melodiile dorite de fani, afacerea se revigora. Că tot vorbeam despre feedbackul pe care ţi-l oferă piaţa!

Una dintre formaţiile mele preferate este trupa feminină The Go-Go s. Iubesc muzica acelor femei, senzualitatea şi fanele lor. Problema era că fanele nu îmi cumpărau produsele, care erau orientate către băieţi şi bărbaţi tineri. Foarte puţini dintre clienţii mei erau dispuşi să poarte

produse The Go-Go s. Am renunţat la acea trupă, deşi îmi plăcea mult muzica ei.

Sfârşitul perioadei rock-and-roll în 1984, povestea mea de dragoste cu rock-and-roll-ul se apropia de sfârşit. Deşi încă iubeam muzica, afacerea începea să mă obosească. Ceva se schimba în interiorul meu. Deveneam agitat, adesea iritabil şi mai nerăbdător. Învăţasem prima mea lecţie despre puterea brandurilor şi era vremea să trec mai departe.

În timp ce îmi vizitam fabricile din Coreea şi Taiwan, ceva în mine a cedat. Am văzut totul limpede şi nu mai puteam continua pe drumul respectiv. În fabricile mele, am văzut băieţi şi fete muncind în aerul încins şi umed al atelierelor, fabricând produse rock-and-roll care mă îmbogăţeau pe mine şi îi îmbolnăveau pe ei.

Într-o încăpere de dimensiuni normale, operatorul atelierului construise două mezanine. În loc să le ofere muncitorilor o înălţime până în tavan a încăperii de aproximativ 2,5 metri, tinerii lucrători trebuiau să stea ghemuiţi, muncind într-un spaţiu cu o înălţime de circa 1,2 metri. Aplecaţi asupra meselor, imprimau logo-urile trupelor muzicale pe bucăţi de materiale textile, inhalând vaporii toxici emanaţi de ţesături şi de cerneluri, toate

acestea aflate la câţiva centimetri de feţele lor. Vaporii erau mai periculoşi decât inhalarea aburilor de clei sau a vopselelor pulverizate, lucru pe care îl fac unii copii din Occident în încercarea de a se droga. Aceşti copii munceau în aceste condiţii grele 8 până la 10 ore zilnic, zi de zi.

În altă cameră, erau şiruri de fete tinere care coseau pălăriile şi portofelele transformându-le în produse ale trupelor rock. Când operatorul atelierului a menţionat că puteam avea relaţii sexuale cu oricare dintre fete, muzica a murit în mine. M-am retras din afacerile de producţie.

După ce am privit sute de copii distrugându-şi vieţile pentru un salariu, m-am întrebat: „Ce bine fac? Ce beneficiu oferă produsele mele? Cum fac produsele mele lumea mai bună? Ce valoare adaugă ele?” Când întrebările mele au rămăs fără răspuns, am ştiut ce am de făcut.

Ştiam că venise vremea să aflu care sunt valorile mele personale. Venise vremea să aflu care erau lucrurile la care ţineam. Era momentul să aflu cine sunt şi de ce viaţa mea merita trăită.

În decembrie 1984, eu şi Kim am plecat din Hawaii, cu doar două valize. Ne-am mutat în San Diego, California. Ne începeam vieţile de profesori, învăţând oamenii cum să fie

antreprenori, nu angajaţi precum acei copii din atelierul îngrămădit. Eu şi Kim deveneam profesori în afara sistemului şcolar tradiţional. Asta însemna că nu beneficiam de sprijin guvernamental şi de credibilitate. Şcolile tradiţionale nu voiau să aibă de-a face cu noi. Trebuia să depindem de reputaţia noastră, făcându-ne bine treaba şi oferind elevilor noştri ceea ce doreau. Dacă eram profesori buni, elevii ne făceau singuri reclamă. Dacă lăsam de dorit, ei nu ne mai căutau, iar banii nu mai intrau în buzunarele noastre.

Cel mai dificil an din viaţa noastră a fost 1985. În acel an, sufletul nostru, visurile şi planurile noastre au fost puse la grea încercare. Abia în decembrie 1985, Kim şi cu mine ne-am câştigat primii bani cu noua noastră companie care oferea servicii de educaţie financiară. Am supravieţuit din decembrie 1984 şi până în decembrie 1985 aproape cu nimic. Am luat fiecare zi pe rând. Tot ce ştiu e că ne-am păstrat încrederea. De fiecare dată, ceva bun se întâmpla exact la timp, iar noi ne continuam drumul, trăind cu foarte puţin.

În retrospectivă, se pare că ne-a fost pusă credinţa la încercare. Dumnezeu, sau cel care trage sforile universului, a vrut să ştie dacă eram ferm decişi să

rămânem fideli identităţii noastre. Cu alte cuvinte, eram persoane de încredere? Urma să ne respectăm brandul sau să renunţăm atunci când dădeam de greu, când banii se terminau?

Când citiţi poveştile despre antreprenori, un mare număr dintre ei au trecut prin aceste perioade de încercări, probleme şi testări ale credinţei. Cred că un brand nou se naşte printr-un astfel de test al credinţei.

Bill Gates a fost pus la încercare atunci când guvernul Statelor Unite l-a provocat, acuzând Microsoft de practici monopoliste. Steve Jobs a fost încercat atunci când a fost concediat de la Apple, compania pe care a întemeiat-o. A fost înlocuit de un director executiv cu o mentalitate mai corporatistă, care aproape a distrus compania. Când Steve şi-a reluat postul, Apple s-a lansat ca brand şi companie. Mark Zuckerberg, fondatorul reţelei sociale online Facebook, s-a confruntat cu una dintre cele mai grele încercări atunci când filmul artistic *Reţeaua de socializare* a sugerat că el a furat ideea Facebook-ului. Pur şi simplu, ştiu că nu e uşor să fii acuzat de faptul că ai furat afacerea pe care o deţii, indiferent cât de bogat eşti.

Testul de 4 milioane de dolari în anul 2000, după ce am apărut în emisiunea lui Oprah, am primit un telefon de la reprezentantul unei companii celebre care vinde fonduri mutuale, acesta întrebându-mă dacă nu eram interesat să le promovez produsele. Am refuzat politicos, spunând că brandul Rich Dad nu era compatibil cu fondurile mutuale. Când am refuzat, agentul companiei mi-a testat credinţa spunând: „Suntem pregătiţi să vă oferim 4 milioane de dolari în decurs de patru ani, dacă ne veţi susţine fondul mutual”.

Un milion de dolari anual timp de patru ani suna tentant, dar am refuzat oferta. Promovarea unui fond mutual nu ar fi respectat brandul sau oamenii care cred în mesajul tatălui bogat.

În mintea mea, dacă aş fi susţinut compania de fonduri mutuale, aş fi părut un trădător cititorilor mei, un oportunist, un bărbat care ar face orice pentru un milion de dolari pe an, inclusiv să-şi vândă compania şi sufletul. Ar fi fost ca şi cum aş fi purtat din nou acea imitaţie de Rolex.

Încercările nu se sfârşesc niciodată

Brandul Rich Dad a fost testat de mai multe ori. Primul test s-a produs în 1997, când a fost publicat pentru prima

oară volumul *Tată bogat, tată sărac,* în care afirmam: „Casa ta nu e un activ”. Mulţi agenţi imobiliari au încetat să-mi mai trimită cărţi poştale după acel comentariu. Am primit scrisori duşmănoase şi am fost acuzat public că habar n-aveam despre ce vorbesc. Mulţi experţi financiari m-au făcut „şarlatan”. Astăzi, din nefericire, milioanele de oameni care îşi pierd casele sau au datorii care depăşesc valoarea caselor lor au aflat pe propria piele de ce casa lor nu e un activ.

Eu nu am spus: „Casa ta nu e un activ”. Pentru a câştiga un concurs de popularitate. Nu sunt un politician care vă vrea voturile. Nu sunt un agent imobiliar care încearcă să vă vândă o casă. Am scris acele cuvinte pentru că eram fidel brandului meu, fidel mie însumi. Afacerea mea e una a serviciilor de educaţie financiară, aşa că sunt o persoană care vrea ca voi să ştiţi diferenţa dintre un activ şi un pasiv. Dacă achiziţionaţi active înainte de a cumpăra pasive, puteţi trăi în orice casă doriţi.

O altă încercare a venit după ce am scris *Profeţiile tatălui bogat,* volum publicat în 2002. În acea carte, am prezis că se apropia cel mai mare crah bursier din istorie. Am explicat totodată de ce credeam că industria fondurilor mutuale urma să fie cauza crahului şi de ce milioane de

investitori nu se vor putea pensiona niciodată.

Odată ce *Profeţiile* au văzut lumina tiparului, publicaţiile care profită de pe urma publicităţii făcute fondurilor mutuale au început să mă vâneze. *Smart Money, o* revistă financiară, a trimis o tânără reporteră să mă observe vorbind într-o mare biserică din Atlanta. Tânăra reporteră a rămas pe parcursul întregului eveniment de două zile. După câteva luni, a afirmat în articolul ei că am mers într-o biserică nevoiaşă a populaţiei de culoare din Atlanta şi am stors banii sărmanilor negri. A scris acest lucru în revista ei, chiar dacă ştia că adunasem 385.000 de dolari în acea săptămână şi i-am lăsat bisericii pe toţi, până la ultimul penny. Nu am luat niciun ban pentru cheltuielile de călătorie sau pentru costul produselor vândute. După ce a fost publicat articolul din *Smart Money,* am fost chiar mai fericit că nu am primit cele 4 milioane de dolari oferiţi de compania de fonduri mutuale în schimbul promovării serviciilor acesteia.

După cum ştiţi, industria serviciilor financiare este o forţă puternică care operează din spatele şi profită de pe urma crizei financiare actuale. Aceste companii au puterea de a folosi banii plătitorilor de taxe pentru a plăti greşelile făcute şi pentru a a-şi acoperi practicile frauduloase. Au

braţe lungi care ajung departe. Nu e înţelept să vă faceţi duşmani din astfel de oameni. Personal vorbind, mă bucur că nu sunt nevoit să mă bazez pe fondurile mutuale pentru supravieţuirea mea financiară. Dacă ar fi să aleg între a cumpăra fonduri mutuale sau un Rolex contrafăcut, aş alege Rolexul.

În 2006, Donald şi cu mine am publicat prima noastră carte scrisă împreună, *De ce vrem să fii bogat.* Am scris acest volum pentru că suntem îngrijoraţi de colapsul clasei mijlocii din America. Am afirmat că investiţiile neinspirate şi administrarea proastă a guvernului nostru distrugeau vieţile multor oameni. Am scris despre criza economică ce se apropia şi despre ce puteau face oamenii ca să nu îi cadă victime. Şi am sprijinit ideea educaţiei financiare ca pe o cale de a ieşi din criză.

Din nou, industria serviciilor financiare ne-a atacat. De această dată, a fost vorba de *Wall Street Journal.* Afirmaţia exactă a celor de acolo a fost: „Nu vă amăgiţi. Acestea sunt idei provocatoare. Dar nu vă grăbiţi încă să renunţaţi la fondurile voastre [mutuale]”. Acesta a fost răspunsul la comentariul lui Donald şi al meu conform căruia fondurile mutuale nu vor fi capabile să finanţeze pensiile majorităţii americanilor. Ei au făcut acea declaraţie pe 11 octombrie

2006 şi nu credeau că exista vreun motiv de îngrijorare. Peste un an, piaţa şi-a început căderea liberă. Eu încă prezic că nu e ultima oară când se întâmplă acest lucru.

Pe 18 martie 2008, am apărut la CNN alături de Wolf Blitzer. Acesta a vrut să ştie dacă trecuse criza financiară. În loc să-i spun ceea ce poate voia să audă, anume că „toate vor fi bune şi frumoase, iar ce a fost mai rău a trecut”, am prezis că banca Lehman Brothers avea probleme serioase. Pe 15 septembrie 2008, Lehman Brothers s-a declarat falimentară, acesta fiind cel mai mare faliment din istorie.

Fiţi sinceri cu voi înşivă

Motivul pentru care vă povestesc greutăţile prin care am trecut cu industria serviciilor financiare e să vă încurajez să fiţi sinceri cu voi înşivă. Pentru mine, nu a fost uşor să renunţ la o afacere de promovare în valoare de 4 milioane de dolari. Nu mi-a fost uşor să spun: „Casa ta nu e un activ”. Nu mi-a fost uşor să prezic cel mai mare crah bursier din istorie. Nu mi-a fost uşor să afirm împreună cu Donald că incompetenţa guvernului şi a sectorului financiar distrugea clasa mijlocie. Nu mi-a fost uşor să prezic în faţa telespectatorilor din lumea întreagă că nu se terminase criza financiară şi că banca Lehman Brothers

era falimentară.

Dacă nu aş fi spus ce am spus şi nu aş fi făcut ce am făcut, nu aş fi fost sincer cu mine însumi şi fidel brandului meu. Nu se poate să nu observi că Donald e fidel brandului său. Atunci când intri în birourile lui din New York, de pe Fifth Avenue, observi că reflectă brandul său. El nu caută scuze pentru cine este şi pentru valorile pe care le cultivă. Şi voi ar trebui să procedaţi la fel.

Unul dintre motivele pentru care majoritatea antreprenorilor nu reuşesc să-şi transforme afacerea într-un brand de prestigiu e că banii sunt mai importanţi decât brandul. Cea mai mare parte a antreprenorilor vor spune tot ceea ce doriţi să auziţi, doar pentru a vă fi pe plac, sperând că poate o să le cumpăraţi produsele sau serviciile.

E nevoie de curaj ca să fii un brand. E nevoie de curaj pentru a-ţi afirma credinţele personale, chiar dacă ele nu se bucură de popularitate. Nu poţi plăcea tuturor, dacă vrei să fii un brand, ***înrolaţi-vă în Marina Militară***

La sfârşitul anilor 1960, armata americană avea nevoie de piloţi pentru războiul din Vietnam. S-a dus vorba că serviciile militare organizau o adunare comună de recrutare a piloţilor potenţiali. Eu şi trei dintre prietenii mei

am mers la marea adunare din Long Island, New York, pentru a răspunde la întrebările pe care ni le-au adresat reprezentanţii diferitelor ramuri ale armatei cu privire la motivele pentru care doream să ne alăturăm ramurii lor.

Un pilot al Forţelor Aeriene a luat cuvântul primul, spunând câtorva sute de viitori absolveţi de facultate de ce Forţele Aeriene ofereau cea mai bună instruire şi cele mai bune aparate de zbor. Ne-a arătat totodată fotografii ale unor frumoase baze aeriene, cu terenuri de golf şi piscine. Am crezut că mă aflam la prezentarea unui proiect de dezvoltare pentru o nouă staţiune turistică, nu a unei şcoli de instruire a piloţilor militari.

A urmat pilotul din Forţele Navale, care ne-a descris exaltarea resimţită la decolarea de pe un portavion. Era adrenalină pură.

Pilotul Armatei a continuat, povestindu-ne despre zborul pe elicoptere mari de transport în Vietnam, aparate de zbor precum Sky Crane. Ne-a arătat fotografii ale acestor uriaşe aparate Sky Crane ridicând tancuri de pe câmpul de luptă.

Pilotul Pazei de Coastă şi-a împărtăşit experienţele, vorbind despre vieţile pe care le-a salvat pe mare cu elicopterul său. A arătat fotografii cu oameni ridicaţi de pe

bărcile lor care se scufundau, într-un elicopter al Pazei de Coastă şi duşi în afara pericolului.

Pilotul de la Marina Militară a vorbit ultimul. S-a ridicat în picioare şi a spus doar atât: „Uitaţi cum stă treaba. Dacă vreţi să salvaţi vieţile oamenilor, alăturaţi-vă Pazei de Coastă. Dacă vreţi să ucideţi oameni, alăturaţi-vă Marinei Militare”. A coborât de pe scenă, fără să arate nicio fotografie.

După trei ani, decolam de pe un portavion în elicopterul meu militar înarmat, îndreptându-mă către prima mea misiune de luptă în Vietnam. Marina Militară îşi păstrase promisiunea brandului, aşa cum o făcuse încă din anul 1775.

Rolex şi Marina Militară

Deci ce au în comun un Rolex contrafăcut şi Marina Militară cu puterea unui brand?

Răspunsul este: totul. După ce tatăl bogat mi-a zdrobit Rolexul fals, iar eu am început să studiez brandurile mai degrabă decât să piratez vreun brand, mi-am dat seama cât de mult îmi fusese influenţată viaţa de branduri. Ştiam de ce conduceam motociclete Harley-Davidson, maşini Ferrari, Porsche şi Bentley şi de ce preferam produsele Prada în locul celor Brooks Brothers. Ştiam de ce am ales

Marina Militară în locul Pazei de Coastă sau al Forţelor Aeriene şi de ce nu aveam să mai port vreodată un Rolex fals sau un tricou polo Ralph Lauren piratat.

Un brand se adresează acelei persoane unice, diferite şi autentice care există în fiecare dintre noi. Dacă aş fura un brand, atunci piratul din mine ar fi brandul meu.

În prezent, Rich Dad e un brand internaţional. Compania mea nu deţine fabrici sau săli de clasă. Rich Dad e un brand care se adresează unui grup anume de indivizi, indivizi care vor aceleaşi lucruri pe care le doresc şi eu.

Respectaţi-vă promisiunea

Donald Trump e sincer cu sine însuşi şi cu brandul său. Acesta e motivul pentru care brandul Trump valorează atât de mult. Numele Trump pe o clădire îi creşte acesteia valoarea cu cel puţin 40 până la 50 de procente.

Brandul Trump şi brandul Rich Dad pot sta unul alături de celălalt pentru că ambele companii preţuiesc educaţia financiară pusă în slujba unei calităţi mai bune a vieţii, nu doar pentru cei extrem de bogaţi, ci şi pentru oricine e dispus să înveţe.

Totuşi, un brand e mai mult decât un nume. Un brand veritabil nu poate fi copiat pentru că el e mai mult decât un simplu produs. E o promisiune, o reflecţie a trupului, a

minţii şi a spiritului antreprenorului.

Nu uitaţi că nu puteţi fi pe placul tuturor. Nu puteţi mulţumi niciodată pe toată lumea, aşa că ar fi mai bine să vă căutaţi fericirea – fericirea de a fi unici, diferiţi, oferind altora ceea ce doriţi voi înşivă şi făcând lucrurile pe care aţi fost puşi pe pământ să le faceţi.

Dacă vă respectaţi promisiunea şi le oferiţi oamenilor aceleaşi lucruri pe care le doriţi voi înşivă, vă puteţi număra printre puţinii antreprenori care îşi transformă afacerea într-un brand.

Ce reprezintă un nume?

Donald Trump

ATUNCI CÂND AM FĂCUT PRIMII PAŞI în dezvoltarea imobiliară, numele tatălui meu era cunoscut în cartierele din New York, dar nu şi în Manhattan. El construise clădiri rezidenţiale şi devenise o persoană de mare succes. Încă din vremea adolescenţei, a manifestat un interes faţă de construcţii şi a urmat cursuri de tâmplărie.

La vârsta de 16 ani a construit prima lui structură: un garaj pentru două maşini. Apoi a pus bazele unei afaceri cu garaje prefabricate de 50 de dolari bucata şi s-a descurcat bine. La un an după ce a absolvit liceul, a construit prima lui casă. A obţinut succesul la scurtă

vreme construind case din cărămidă, la preţuri modeste. Numele Trump a devenit cunoscut pentru preţurile rezonabile şi calitatea superioară oferită.

Reputaţia tatălui meu era solidă. L-am avut ca exemplu pentru ceea ce ar trebui să fie calitatea şi pentru modul în care ea poate fi obţinută – printr-o atenţie minuţioasă la detalii şi integritate la toate nivelurile. Am lucrat cu el în toţi acei ani de început şi nu am uitat niciodată acele lecţii. El muncea în fiecare zi şi ne ducea la sfârşit de săptămână să vedem progresele făcute. Datorită pregătirii lui ca tâmplar, putea deosebi mereu lucrul de calitate de treaba făcută de mântuială şi ne indica acele detalii. Când mi-a spus: „Cunoaşte tot ceea ce poţi despre ceea ce faci”, el vorbea din proprie experienţă.

Un brand e simbolul reputaţiei tale. Tatăl meu ştia acest lucru, iar Robert e pe drumul cel bun atunci când spune că un brand adevărat e mai mult decât un simplu produs. E o promisiune. Brandul Trump reprezintă un etalon în întreaga lume şi aceasta e o promisiune pe care noi ne străduim să o menţinem intactă, la fel cum a procedat tatăl meu. Robert a trudit ceva vreme pentru a crea produsul corect şi el a fost sincer în încercările sale de a prezenta cel mai bun produs de care era în stare. Şi a atins

acest obiectiv.

Având experienţa acumulată lucrând împreună cu tatăl meu ca pregătire timpurie în domeniul brandingului, am continuat şi am ridicat la loc de cinste numele Trump în Manhattan, iar apoi la nivel naţional şi internaţional. Aşa cum, în mare măsură, Robert l-a avut pe tatăl bogat care să-i explice lucrurile, la fel l-am avut şi eu pe tatăl meu, Fred C. Trump, ca mentor. Acesta spunea adesea cât de important e să iubeşti ceea ce faci. E aproape imposibil să obţii succesul pe altă cale. El a fost totodată eficient şi mi-a oferit formula succesului în patru paşi:

1. Implică-te.
2. Fă lucrul respectiv.
3. Fă lucrul respectiv bine.
4. Şi apoi retrage-te.

Acesta e exact felul în care lucra. Abordarea comprehensivă pe care a avut-o faţă de afaceri mi-a rămas pentru totdeauna întipărită în minte. Faptul că am lucrat cu el şi l-am privit în acţiune a fost o educaţie extraordinară, de fapt, de neegalat. Asta dovedeşte că a avea un model e o cale excelentă de a învăţa şi acesta e unul dintre motivele pentru care eu încerc să fiu un exemplu demn de urmat în cadrul organizaţiei mele.

Oamenii învaţă privind şi ascultând.

În prezent, brandul Trump este clar recunoscut ca reprezentând cea mai bună calitate disponibilă oriunde. Atunci când vă gândiţi la Trump, vă gândiţi la calitate. Asta nu a fost o întâmplare. A fost o decizie conştientă luată încă din prima zi şi am lucrat zilnic la această calitate. De exemplu, atunci când lucrăm la un proiect nou, ne facem temele. În Scoţia, nu doar că am angajat cei mai buni geomorfologi pentru a studia dunele de nisip, dar am adus totodată îmbunătăţiri semnificative planului pentru a proteja fauna sălbatică locală: crearea a trei vizuini pentru vidre, protejarea bursucilor, habitate noi pentru păsări, ridicarea unor cuiburi pentru păsări şi lilieci, crearea de albii noi între dune, relocalizarea vegetaţiei şi a habitatului şi colecţii de seminţe pentru a menţine habitatele tinerelor albii dintre dune. Iar aceasta e doar o listă scurtă a manierei multilaterale în care a trebuit să gândim întregul proiect pentru a furniza cu adevărat cea mai bună calitate. Pentru acest proiect, calitatea absolută a însemnat atenţia faţă de mediul înconjurător. Nimic nu a reprezentat o chestiune minoră pentru noi, de la păsările de baltă şi până la pescăruşii cu cap negru.

E adevărat. A fi cel mai bun necesită o atenţie şi o

dedicare constantă. Dă-o în bară şi ţi se va duce vestea în presă. Faptul că prezint interes pentru mass-media face ca numele meu să fie vehiculat zilnic. Ziariştii trebuie să scrie despre ceva. Sarcina mea, ca şi a celor din jurul meu, e să întreţin mesajul calităţii.

Emisiunea *The Apprentice* amplifică şi ea recunoaşterea brandului Trump, chiar şi în ţări în care nu avem proiecte de dezvoltare. Am parte de foarte multă publicitate, atât bună, cât şi rea, dar aşa se întâmplă când eşti o persoană celebră. A fi o ţintă e un aspect cu care trebuie să te confrunţi. Dar, dacă nu aş fi avut succes, nu aş mai fi devenit o ţintă. După o vreme, ţi se îngroaşă obrazul când vine vorba de critici, indiferent că se ia cineva de părul tău rar sau de ultima ta clădire. Orice antreprenor care are succes va fi supus în egală măsură analizei şi criticilor. Criticii vor ieşi la iveală foarte repede şi veţi fi judecat pentru tot ceea ce faceţi, ca şi pentru ceea ce nu faceţi, aşa că fiţi pregătiţi pentru asta. Aspectul pozitiv e că lumea se familiarizează în mai mare măsură cu numele tău şi brandul tău se fixează mai adânc în conştiinţa publică, cu condiţia să oferi bunuri de cea mai înaltă calitate.

Prin experienţele mele cu mass-media, mi-am dat

seama că a fi sincer cu tine însuţi înseamnă a opera pe o bază foarte solidă, care îţi va da multă putere asupra oricăror remarci negative aruncate în direcţia ta. Asta merită repetat: fii sincer cu tine însuţi!

Când Robert a utilizat exemplul cu Rolexul lui contrafăcut, mi-am amintit de toate emisiunile de televiziune de genul *The Apprentice,* care au încercat să capteze atenţia publicului după succesul nostru iniţial. Atunci când un lucru se bucură de succes, vor apărea mereu imitatori. Va trebui să fiţi pregătiţi pentru asta. În cazul *The Apprentice* niciuna din emisiunile care l-au copiat nu au obţinut succesul. *The Apprentice* a fost o formulă care a funcţionat pentru noi, pentru brandul Trump, dar care, din anumite motive, nu s-a potrivit altor oameni din poziţii de conducere. Mi s-a părut că întregul format nu s-a mulat bine pe brandurile lor, iar apoi, desigur, întregul concept era deja fumat. Celelalte emisiuni de acest gen nu au fost suficient de diferite pentru a construi propriul brand. Prin contrast, *The Apprentice* a fost dezvoltat având în minte brandul Trump şi The Trump Organization, iar noi ne-am aflat în spatele emisiunii din toate punctele de vedere. Asta i-a asigurat definitiv calitatea. Atunci când lucrăm la un episod din *The*

Apprentice, echipa noastră nu e doar complet organizată, dar ea este totodată deschisă la creativitate şi surprize. Acesta e unul dintre aspectele grozave ale faptului că emisiunea e lipsită de scenariu. Singurul lucru predictibil e profesionalismul echipelor, al nostru, precum şi al lui Mark Burnett.

În unul dintre primele sezoane, pe durata unei întâlniri din camera de conducere în care am evaluat performanţele celor două echipe concurente şi am concediat pe cineva din echipa care pierduse proba, s-a iscat între câţiva jucători un conflict care m-a determinat să chem înapoi în cameră echipa păgubaşă. Sincer să fiu, nu îmi amintesc exact despre ce a fost vorba, dar a fost un lucru pe care, pur şi simplu, nu îl putea lăsa în aer, la voia întâmplării. Trebuia să lămurim situaţia, fapt care a luat câteva ore de dezbateri. Bineînţeles, episodul a fost editat pentru televiziune la doar câteva minute, dar a fost un proces lung. Nu aveam cum să continuăm fără să rezolvăm problema, astfel încât nu ne-am grăbit. Aş fi preferat să merg acasă şi să-mi mănânc cina, dar nu aveam cum să ignor situaţia. Am stat acolo câteva ore, făcând ordine în harababura respectivă, iar membrii echipei, la fel ca restul lumii prezente, şi-au făcut datoria şi

şi-au menţinut concentrarea. Tot ceea ce facem, facem cu grijă, cu înţelegerea faptului că emisiunea trebuie să fie interesantă şi că trebuie să rămână totodată fidelă ei înseşi şi scopului său. Ceea ce mulţi critici nu reuşesc să conştientizeze e că există un subtext educativ în emisiunea noastră, ceea ce îi conferă o rezonanţă inexistentă în multe dintre celelalte reality show-uri. Educaţia este şi rămâne un principiu vital al emisinii, şi primim multe scrisori din partea unor şcoli care o folosesc ca pe un instrument în cadrul cursurilor de afaceri.

Un om cu o misiune

Oamenii mă întreabă adesea dacă am avut o misiune în minte atunci când am demarat The Trump Organization. Nu ştiu dacă aş fi numit-o misiune la acei moment, dar ştiam că doream o bază solidă de pe care să operez. Ştiam că ea ar fi un aspect important al succesului meu, întrucât mi-ar permite să lucrez cât mai eficient cu putinţă. În zilele de început, dacă aş fi avut o declaraţie de misiune, ea ar fi fost concisă: „Să fiu cel mai bun – în orice privinţă”. Asta include clădirile mele, programele mele de televiziune, terenurile mele de golf, totul. De-a lungul timpului, acesta a fost scopul meu personal, centrul atenţiei mele, şi el necesită o dedicare zilnică.

La fel cum o temelie trainică pentru brandul tău este un aspect important, iar o declaraţie de misiune e utilă, tot atât de important e ca brandul tău să fie înconjurat de cei mai calificaţi oameni. Când Robert vorbeşte despre partenerii săi, eu mă gândesc atât la angajaţii mei, cât şi la partenerii mei de afaceri şi la cum au ajutat ei brandul Trump să devină sinonim cu tot ce e mai bun. De-a lungul anilor, am descoperit că, pentru a construi un brand, oamenii care îl înconjoară trebuie să muncească extrem de bine în echipă. Longevitatea e şi ea un atu. Am avut oameni care au lucrat pentru mine timp de 30 de ani. Organizaţia s-a dezvoltat pe măsură ce brandul meu a luat amploare, iar în pofida faptului că sunt celebru pentru afirmaţia: „Eşti concediat.”, nu îmi place să concediez oamenii. Prefer să îi păstrez în jurul meu, cu condiţia să facă o treabă bună. Etica muncii contează şi ea, pentru că procesul de construire a brandului nostru este unul constant, care nu se sfârşeşte niciodată. Am fost norocos, în sensul că par să atrag oameni cu aceeaşi etică a muncii. Ei înţeleg că trebuie să menţii brandul Trump la standarde calitative înalte.

Iată un exemplu al lucrurilor la care mă refer. Într-o zi, ne-a sunat o femeie care locuia vizavi de una dintre

clădirile mele. A spus că portarii noştri o înnebuneau pentru că, de fiecare dată când se uita pe geam, aceştia lustruiau câte ceva, fapt pe care ea îl considera exagerat şi inutil. Clădirile mele sunt cunoscute pentru faptul că sunt extrem de bine întreţinute, iar teoria noastră a fost că femeia era, pur şi simplu, geloasă că nu locuia în clădirea mea. Portarii şi personalul de întreţinere au înţeles pe deplin importanţa sarcinilor lor. Menţinerea clădirii într-o stare perfectă nu are doar o mare importanţă pentru brandul nostru, dar e totodată şi calitatea la care se aşteaptă locatarii şi oaspeţii noştri. Nu urma să îi dezamăgim doar pentru că o persoană era sâcâită.

Acesta e un exemplu mărunt, dar semnificativ, pentru ceea ce vreau să spun. Echipa noastră îşi dă toată silinţă să ofere tot ce e mai bun în orice privinţă. Sunt multe lucruri pe care nu trebuie să le facem în cadrul proiectelor noastre şi tot am câştiga bani de pe urma proiectelor respective. Nu era nevoie să reproiectăm întregul teren de golf din Los Angeles pentru a-l face să arate spectaculos. Ar fi fost suficient să reparăm gaura surpată în ocean şi să încheiem povestea. Nu era nevoie să manifestăm grija şi atenţia la detalii de care am dat dovadă faţă de mediul natural care înconjoară terenul de golf din Scoţia, dar

totuşi am făcut-o. Am fi putut respecta doar criteriile minime, ecologic vorbind, dar le-am respectat pe cele maxime. Facem ceea ce facem pentru că asta înseamnă să oferim tot ce e mai bun. Aceştia suntem noi. Ăsta e brandul nostru. Iar oamenii care lucrează în cadrul The Trump Organization se mândresc cu standardul nostru şi cu rolul pe care îl joacă în concretizarea acestuia.

Când toată lumea lucrează cu aceeaşi energie, loialitate şi concentrare, toate lucrurile decurg mai lin. Eu sunt cu siguranţă la conducere, dar mă aştept ca oamenii să îşi asume personal responsabilitatea. Nu sunt o dădacă. Compania a devenit mai mare, însă nucleul ei etic e acelaşi – avem de menţinut un etalon. Există un anunţ publicitar care a apărut în urmă cu câţiva ani în forma unei fotografii în care eu apar şi spun: „Lucrez doar cu cei mai buni oameni”. În compania noastră, oamenii trebuie să ofere tot ce au mai bun, iar dacă ei înţeleg acest lucru, nu există probleme. Eu însumi îmi dau toată silinţa şi asta e ceea ce aştept şi din partea celorlalţi. Acesta e un alt motiv pentru care mă aştept ca toţi cei asociaţi cu brandul meu să respecte etalonul.

Dacă vă construiţi brandul, sau vă gândiţi la asta, înţelegeţi că integritatea acestuia trebuie să vorbească

pentru sine. Acest lucru trebuie clarificat încă de la început. De pildă, dacă ţineţi în mână un ou Faberge autentic sau diamantul Hope, chiar nu e nevoie să le faceţi reclamă pentru a le vinde. Dacă aţi face asta, aţi pune pe gânduri oamenii, care ar începe să pună la îndoială autenticitatea obiectelor. Aplicaţi un control al calităţii asupra reclamei pe care o faceţi produselor sau serviciilor voastre. Disperarea nu face niciodată impresie bună.

Pe când eram abia la început în afaceri, aveam deja atitudinea bazată „doar pe ce e mai bun”. Am avut mereu în mine această atitudine şi sunt la înălţimea standardelor ei. Reputaţia bună e un lucru pe care nu îl poţi cumpăra. Am ştiut că voiam să îmi construiesc imediat brandul personal în cel mai bun mod cu putinţă. Renovarea fostului hotel Commodore şi transformarea lui în frumosul Grand Hyatt Hotel m-a făcut cunoscut ca o persoană care a făcut o treabă bună. Clădirea Trump Tower a întărit această reputaţie în 1983 şi, dacă vizitaţi Trump Tower, încă veţi vedea o clădire remarcabil de frumoasă.

Construirea unui brand seamănă cu cea a unui zgârie-nori – prima dată pui temelia şi, cu cât clădirea e mai mare, cu atât mai adâncă trebuie să fie fundaţia. De fapt, pe mine mă ajută faptul că gândesc în termenii

construcţiilor. Aveţi o schiţă de proiect pentru brandul vostru? Este fundaţia suficient de adâncă şi de solidă pentru a susţine o structură mare? Nu lăsaţi nimic la voia întâmplării. Oamenilor le place siguranţa. Un brand puternic le oferă acea siguranţă. Când oamenii cumpără produse cu cei, ştiu că obţin un design şi materiale de calitate superioară. Nu îşi asumă riscuri. Dacă stau la un hotel Trump, ştiu că vor beneficia de camere moderne şi servicii de ultimă oră. Din perspectiva angajaţilor, un brand puternic înseamnă mândrie şi siguranţă. Din perspectiva clienţilor, el înseamnă acelaşi lucru: mândria de a deţine un produs excelent şi siguranţa că au parte de calitate. Aşa cum a spus Robert, un nume de brand fără o companie excelentă în spatele lui e lipsit de orice valoare.

Fiţi un exemplu demn de urmat îmi dau seama că sunt exemplul de referinţă. Angajaţii şi partenerii mei văd cât de mult trudesc zi de zi. Îmi văd standardele. Asta îngăduie brandului să se dezvolte în compania noastră. Noi nu organizăm şedinţe lungi sau de ridicare a moralului, pentru că de obicei ele nu sunt necesare. Dacă cineva are nevoie să ştie ceva, el sau ea poate să vină să mă întrebe. Am o politică a uşilor deschise. Sunt accesibil pentru că îmi place să fiu la curent cu ce se întâmplă. Oamenii înţeleg că timpul meu e limitat, astfel încât învaţă să fie concişi şi la obiect. Lucrez repede; şi ei trebuie să facă acelaşi lucru. E un sistem optimizat, iar vizitatorii sunt surprinşi de cât de puţin numeros e personalul meu de bază. Fiecare contribuie pentru a rezolva sarcinile. E o echipă care atrage respectul prin responsabilitatea individuală manifestată. Am descoperit că oamenii muncesc mai mult atunci când sunt consideraţi responsabili, iar nivelul lor de încredere în sine creşte odată cu asta. În acest sens, sunt un profesor şi îmi place să lansez oamenilor provocări şi să scot ce e mai bun din ei. Atunci când pui pe picioare propriul brand, e bine să îţi aminteşti de acest aspect. Spun asta pentru că oamenii răspund nu doar la o provocare, ci şi la încrederea care le este acordată atunci

când cineva crede în abilităţile lor suficient de mult pentru a le extinde responsabilităţile. Nu judecaţi niciodată pe cineva după titlul funcţiei sale. Aţi fi surprinşi de talentele pe care le pot avea oamenii. Mulţi dintre angajaţii mei şi-au depăşit cu mult atribuţiile implicate de locurile lor de muncă.

O altă observaţie importantă e că, foarte probabil, voi vă veţi reprezenta brandul. Eu îmi reprezint în permanenţă brandul şi îmi place să îmi fac cunoscute strădaniile. Sunt în mare măsură un purtător de cuvânt pentru The Trump Organization şi pentru proiectele noastre, lucru care pentru mine este uşor pentru că sunt cu adevărat entuziasmat de ceea ce fac şi ştiu că brandul meu e cel mai bun. Provocarea e să vă asiguraţi că tot ceea ce are legătură cu voi şi cu brandul vostru este aliniat cu valorile reprezentate de el. Pentru noi, asta înseamnă să fim cei mai buni. Mi-ar fi greu să cred că oricare companie, inclusiv a voastră, nu ar dori să întrupeze o valoare precum treaba bine făcută, aşa că ţineţi minte că toată lumea şi toate aspectele corelate cu brandul vostru vă reprezintă, iar reputaţia voastră este în permanenţă în joc. Poate **fi** vorba de un portar care depune eforturi suplimentare sau de cineva care nu face acest lucru.

Oamenii pot fi foarte critici, pe bună dreptate în unele împrejurări. Serviciile constituie o parte importantă a brandului meu. Clienţii plătesc pentru ce e mai bun şi merită să primească tot ce e mai bun la orice nivel. Fiecare greşeală, indiferent cât e de mică, se reflectă asupra voastră şi a brandului vostru. Învăţaţi din ea pentru a nu o repeta. Menţinerea nivelului vostru de excelenţă cere o sârguinţă constantă.

Fiţi sinceri cu voi înşivă şi cu brandul vostru îmi place îndemnul lui Robert de a fi sinceri cu brandul vostru şi cu voi înşivă. Are totodată dreptate atunci când afirmă că nu puteţi fi pe placul tuturor, dacă vreţi să fiţi un brand. Trebuie să decideţi care sunt lucrurile pentru care vreţi să fiţi cunoscuţi. Trebuie să fiţi sinceri cu voi înşivă. Trebuie să vă faceţi pe plac mai întâi vouă. Ştiu că sunt lucruri pe care le-am mai auzit toţi înainte, dar, altfel, pentru ce vă mai apucaţi de afaceri? Totuşi, un avertisment. Aşa cum am spus, nu toată lumea va fi de acord cu poziţia pe care o adoptaţi. Există mulţi oameni care mă plac şi există mulţi care nu mă suportă. Asta nu mă deranjează, pentru că brandul meu e la fel de puternic ca şi mine. Pot să accept comentariile negative, pentru că impresiile pozitive sunt cu mult superioare nemulţumirilor exprimate de detractori. Însă voi clarifica situaţia atunci când ea poate să dăuneze brandului sau reputaţiei mele. Oamenii ştiu că în această privinţă sunt un luptător şi se vor gândi de două ori înainte să mă atace, pentru că voi riposta cu toate armele pe care le am. Atunci când vine vorba despre dezvoltarea şi protejarea brandului, trebuie să fixezi limite. Robert menţionează perioadele de încercări şi probleme, iar eu sunt de acord. Conştientizaţi doar faptul că acele

experienţe sunt de aşteptat, mai ales pe măsură ce succesul vostru se amplifică, şi că fiecare situaţie problematică ar trebui abordată individual. Când reprezinţi un brand, trebuie să adopţi o gândire tactică şi strategică.

În urmă cu câţiva ani, a apărut un articol despre mine în *The New Yorker,* care era practic un atac răutăcios la persoană. M-am înfuriat la culme şi aveam de gând să-l sun pe redactor ca să depun plângere. Apoi, mi-am dat seama că un asemenea gest ar fi sporit vânzările revistei pentru că povestea s-ar fi transformat într-o ştire importantă în loc să rămână un articolaş prost scris, despre care nu şi-ar mai fi amintit nimeni după câteva săptămâni. Când reporterii mă sunau în legătură cu articolul, le spuneam că era atât de lung şi de plicticos încât nici măcar nu am reuşit să-l citesc până la capăt. Absenţa unei reacţii era cea mai puternică reacţie în acest caz. Când revista nu s-a mai aflat în standurile chioşcurilor de presă, am scris în cele din urmă o scrisoare redactorului, în care i-am spus clar că eram nemulţumit de „articolul lung şi plicticos” şi că nu mi-am putut desprinde ochii de la meciul cu echipa Knicks de la televizor suficient de mult pentru a-l putea citi în întregime. L-am sfătuit, totodată, să nu mă mai roage vreodată să le acord un

interviu.

Un alt articol a meritat un răspuns, iar scrisoarea pe care am trimis-o a câştigat distincţia Best Letter (Cea mai bună scrisoare) în cadrul *The New York Times Book Review,* acordată de revista *New York.* Am încheiat scrisoarea cu cele mai bune urări şi speranţa că autorii acelui articol mediocru despre mine ne-ar putea uimi într-o zi, scriind ceva care merită citit. Există limite care trebuie avute în vedere, iar uneori o anumită „duritate” în relaţiile cu oamenii se dovedeşte a fi utilă.

Robert vorbeşte despre diferiţii parteneri pe care i-a avut de-a lungul anilor. Proiectele mele pot fi uriaşe şi pot implica, de asemenea, mulţi parteneri: constructori, proiectanţi, arhitecţi, manageri, personal general şi aşa mai departe. După cum menţionează el, contează foarte mult să te potriveşti bine cu ei. Când, de exemplu, cineva proiectează un teren de golf pentru mine, trebuie să avem aceeaşi viziune. Abilitatea tehnică a proiectanţilor este necesară, desigur, dar mai important e să fim pe aceeaşi lungime de undă, pentru că altfel vor fi irosiţi o grămadă de bani şi de timp. Acelaşi lucru e valabil pentru toate persoanele cu care lucrezi, de la toate nivelurile.

În acest punct al carierei mele, nu am nevoie să câştig

mai mulţi bani. Îmi place ceea ce fac şi îmi pasă de brandul Trump, dar nu sunt motivat în primul rând de bani. Acesta e motivul pentru care am relaţii de durată cu mulţi oameni. Îmi pasă de oamenii cu care colaborez şi îmi pasă totodată de clienţii mei. Aşa cum menţionează Robert, dacă nu îţi pasă, ceea ce vei avea vor fi doar tranzacţii economice, nu relaţii umane. Asta face parte din procesul de clădire a reputaţiei tale, care ar trebui să fie cea mai importantă în mintea ta încă de la început, atunci când vine vorba de construirea brandului tău.

După cum ştiu majoritatea oamenilor, sunt un om sincer, care spune lucrurilor pe nume, iar uneori sunt chiar tăios. Nu văd de ce ar trebui să mă exprim corect din punct de vedere politic. Spun ceea ce gândesc. Acest lucru nu îmi aduce întotdeauna popularitate, dar nu pot acţiona ca o persoană falsă. Asta nu înseamnă că fac o carieră din adoptarea unei atitudini potrivnice fără motiv. Sunt, de asemenea, cunoscut pentru faptul că sunt un bun negociator, ceea ce înseamnă că văd ambele feţe ale unei situaţii şi încerc să obţin o soluţie reciproc avantajoasă. Prin urmare, ca antreprenor, trebuie să păstrezi un echilibru fin, iar acest lucru e valabil atât pentru viaţă în general, cât şi pentru orice afacere în particular. Mă

străduiesc să rămân precaut.

Ca un exemplu, deţin o clădire fantastică în cartierul financiar, pe Wall Street nr. 40. E cea mai înaltă clădire din Lower Manhattan şi e o frumuseţe. Am privit acea clădire zeci de ani înainte să fac pasul şi să o cumpăr, iar atunci când am făcut-o, am plătit un milion de dolari pentru ea. Am urmărit-o până a sosit timpul potrivit să acţionez, iar acum această afacere imobiliară e considerată a fi una dintre cele mai bune făcute vreodată în New York. Dar nu a fost un succes obţinut peste noapte. Am aşteptat vreme îndelungată. La un moment dat, i-am întrebat pe proprietarii care o cumpăraseră la începutul anilor 1990 dacă erau interesaţi de un posibil parteneriat, însă doreau să transforme Wall Street nr. 40 în echivalentul din centrul oraşului al clădirii Trump Tower – incluzând un hol de intrare. Ce urmau să facă cu coloanele de oţel care sprijineau o clădire cu 72 etaje e un lucru care nu le-a trecut prin cap. Structura clădirii necesita coloane de oţel de la sol în sus, iar construirea unui hol deschis nu era posibilă. Am fost uluit şi, în acelaşi timp, plin de speranţă. Era clar că oamenii respectivi nu ştiau ce fac.

Bineînţeles, peste trei ani, în 1995, proprietarii au dorit să se retragă, ceea ce m-a plasat pe mine într-o poziţie

avantajoasă. Mi-au acceptat termenii fără să pună întrebări, iar clădirea din Wall Street nr. 40 a devenit a mea. Am zburat totodată în Germania pentru a mă întâlni cu Walter Hinneberg, pentru a restructura concesiunea pe teren, care îi aparţinea. Au existat o mulţime de detalii, unul fiind dacă acea clădire ar trebui să fie o proprietate rezidenţială (lucru pe care îl recomanda toată lumea) sau să fie păstrată ca o adresă foarte bună pentru spaţii de birouri. Întuiţia mi-a spus să o păstrez ca spaţiu pentru birouri, iar decizia s-a dovedit a fi una de mare succes. Plus că e o clădire frumoasă şi cea mai înaltă din Lower Manhattan. Ştiam că putea fi o achiziţie fantastică, pentru clădirile excelente aparţinând brandului Trump, şi am avut dreptate.

A-ţi cunoaşte brandul şi a-l menţine intact pe măsură ce progresezi cere perseverenţă şi concentrare. Concentrarea este foarte importantă pentru mine pentru că, atunci când am avut dificultăţi financiare în anii 1990, lecţia esenţială pe care am învăţat-o a fost importanţa concentrării. Acesta a fost subiectul capitolului anterior şi e ceea ce reprezintă degetul arătător. Îmi pierdusem concentrarea şi rezultatele au fost cât se poate de evidente. Participam la spectacole de modă în Paris, călătoream în jurul lumii,

socializam şi nu munceam pe cât de mult ar fi trebuit. Am devenit leneş. Dar ceea ce m-a trezit la realitate a fost momentul în care atât *Wall Street Journal,* cât şi *The New York Times* au publicat articole de prima pagină în care îmi preziceau sfârşitul – ambele în aceeaşi zi! Normal că ştirea a fost preluată rapid de publicaţiile din întreaga lume, răspândindu-se cu iuţeala fulgerului. E o zi pe care nu o voi uita niciodată. Dar mi-am revenit şi astăzi am mai mult succes ca atunci pentru că atenţia mea e cu siguranţă orientată asupra obiectivelor importante – în plan personal, profesional şi al brandului, în prezent, nu îmi îngădui distrageri ale atenţiei, iar din acest motiv mă pot ocupa de mai multe afaceri simultan. Brandul Trump a rămas intact în perioadele dificile, iar noi am mers mai departe şi ne-am extins cu forţe proaspete.

O companie mai mare e o companie mai bună?

Haideţi să vorbim despre extinderea brandului. Consider că brandul vostru poate fi extins, însă integritatea trebuie să rămână aceeaşi. Eu m-am extins în industria de divertisment, în dezvoltarea terenurilor de golf, în colecţiile de hoteluri şi în multe alte lucruri, însă numitorul comun este mereu acolo: o calitate de cinci stele. Păstraţi în minte standardul brandului vostru, iar expansiunea va

părea nu numai posibilă, ci şi plină de satisfacţii. Asta nu înseamnă că va fi uşor. Dezvoltarea terenului de golf din Scoţia a fost uneori extrem de dificilă. Simplul fapt operam într-o ţară străină a fost suficient de greu, însă au fost implicaţi mulţi alţi factori. Asta ne face să revenim la necesitatea de a fi sinceri cu voi înşivă, ceea ce e echivalentul fidelităţii faţă de brandul vostru. Aceasta e temelia solidă care rezistă la încercările şi dificultăţile din viitor şi care va susţine înflorirea brandului.

Muncind pentru brandul vostru

Am fost dintotdeauna un purtător de cuvânt pentru brandul meu. Pe măsură ce brandul vostru începe să capete formă, şi voi veţi avea parte de ocazii ale unei recunoaşteri mai mari. Am intrat în vizorul public ca dezvoltator imobiliar în Manhattan încă de la o vârstă fragedă. Proiectele mele au fost mari şi uneori surprinzătoare pentru oameni, iar acest lucru a generat interes din partea mass-media. M-am obişnuit cu atenţia, atât cu cea pozitivă, cât şi cu cea negativă. Însă, ambele tipuri de atenţie au înlesnit formarea brandului Trump. I-a ajutat pe oameni să afle cine eram, iar ei au început să recunoască numele Trump. În cele din urmă, am ajuns să fiu binecunoscut şi în afara New York-ului.

Când prima mea carte, *The Art of the Deal,* a fost publicată în 1987, a devenit un bestseller, iar gradul recunoaşterii mele a fost amplificat chiar mai mult. Cam în acea perioadă, Mark Burnett mi-a citit cartea. Ulterior, a afirmat că ea a fost catalizatorul care l-a determinat să se străduiască să devină un om de succes. Ştiu că şi Robert a fost influenţat de lectura ei. La acea vreme, Mark lucra ca dădacă şi vindea tricouri pe Venice Beach, în California. După mulţi ani, m-a abordat la Wollman

Skating Rink, unde filma un episod din emisiunea *Survivor.* Închiriase patinoarul de la mine pentru filmare şi a discutat posibilitatea realizării unui reality show avându-mă ca subiect. A întrebat dacă puteam stabili o întâlnire în biroul meu, iar eu am fost de acord. Mark a venit şi mi-a explicat conceptul emisiunii *The Apprentice,* care m-a intrigat. Totuşi, eu conduc o afacere şi voiam să ştiu cât timp îmi va lua o astfel de emisiune. Mark a spus: „Donald, îţi promit că nu îţi va lua mai mult de trei ore pe săptămână”. Chiar dacă vi se pare surprinzător, l-am crezut! Pentru o emisiune difuzată la ore de maximă audienţă? în orice caz, nu doar că l-am plăcut pe Mark, dar mi-a plăcut totodată conceptul lui şi am căzut la învoială, bătând palma. Consilierii mei mi-au spus că era un lucru

riscant şi că îmi putea afecta reputaţia, imaginea şi brandul. Dar îmi exprimasem deja acordul şi inima îmi spunea că am luat o decizie bună. Nu ştiam că 95% din toate emisiunile de televiziune eşuează – ceea ce e bine, pentru că altfel nu mi-aş mai fi dat consimţământul atât de rapid.

Din fericire, emisiunea a ajuns pe primul loc în acel sezon, iar celebritatea mea s-a amplificat enorm. Am căpătat faimă mondială, fapt care a avut un impact pozitiv asupra afacerii mele. Programul de televiziune a conferit totodată recunoaştere companiei The Trump Organization ca o companie care duce lucrurile la capăt şi le face bine. Aceasta a fost şi a rămas o oportunitate minunată pentru orice brand. Lucrăm acum la sezonul al doisprezecelea al emisiunii.

Am fost adesea invitat să vorbesc la diferite evenimente şi întâlniri, însă după succesul înregistrat cu *The Apprentice,* mi s-a propus să joc în multe reclame de televiziune şi să găzduiesc *Saturday Night Live*. Invitaţiile de a ţine discursuri au ajuns la câteva duzini pe săptămână. Am fost, de asemenea, abordat de edituri, cu propuneri de a scrie mai multe cărţi. A fost o oportunitate uriaşă pentru compania mea de a se extinde şi de a

prospera ca niciodată. Ce vreau să spun e că mi-am asumat un rol cât se poate de activ în toate aceste oportunităţi – pentru că ştiam ce însemnau ele pentru brand. Deţinerea unui produs extraordinar nu prea îţi foloseşte la nimic, dacă nu ştie sau nu a auzit nimeni despre el.

Numele trebuie să fie promovat pe piaţă, iar recunoaşterea ar trebui să fie instantanee.

Atunci când vă sunt prezentate oportunităţi similare, ce pot conferi o recunoaştere mai mare brandului vostru, asiguraţi-vă că le evaluaţi şi profitaţi de avantajul de a vă promova brandul la televiziune. Nu vă îngăduiţi niciodată să rămâneţi în zona voastră de confort. Ar trebui să îmbrăţişaţi riscurile. Dacă nu sunteţi siguri de brandul vostru, atunci ar trebui să vă clarificaţi mesajul lui înainte de a vorbi prea mult despre el. Ar trebui să fiţi siguri că brandul vostru e cel mai bun, iar promovarea lui în întreaga lume ar trebui să fie un eveniment captivant, nu descurajant.

Vă comunicaţi bine ideile?

Eu sunt sociabil din fire. Îmi place să comunic, indiferent că e vorba de o discuţie cu cineva între patru ochi în biroul meu sau de un discurs pe care îl ţin în faţa a mii de

oameni. Îmi place să-mi ilustrez punctele de vedere cu exemple şi povestiri. Dacă întâmpinaţi dificultăţi în această privinţă, o cale de a le depăşi e să vă îndreptaţi atenţia asupra membrilor publicului vostru. Ce le-ar plăcea să audă? Ce ar face pentru ei discursul interesant şi amuzant? într-un fel, seamănă cu o negociere. Încercaţi să vă daţi seama ce-şi doresc acei oameni. După care, veţi fi mai puţin atenţi la voi şi veţi scăpa de starea de agitaţie interioară sau cel puţin vă veţi calma.

Capacitatea de a vorbi în public este de o mare importanţă în dezvoltarea brandului vostru. În cazul în care nu o aveţi, ar trebui să găsiţi un purtător de cuvânt care să vă ia locul până vă dezvoltaţi deprinderile necesare. Povestirile pe care le folosesc sunt de obicei personale. De exemplu, îmi place să spun povestea unui prieten care s-a implicat într-o afacere nepotrivită. Prin acea poveste, accentuez importanţa pasiunii pentru lucrul pe care îl faci în vederea obţinerii succesului, iar acest individ reprezintă un exemplu elocvent. Lucra pe Wall Street pentru că acolo a lucrat şi familia lui, iar el s-a gândit că era indicat să continue tradiţia. Problema a fost că nu se pricepea deloc la acel domeniu şi părea bolnav, nefericit. Se ştie despre mine că sunt direct, iar în cele din

urmă i-am spus omului verde-n faţă că arăta ca un ratat. Cuvinte aspre, dar îmi păsa de el. L-am întrebat ce îi plăcea să facă, iar el a menţionat că îi plăcea să îngrijească gazonul de la clubul lui de golf. I-am sugerat golful ca opţiune de afaceri. În cele din urmă, mi-a urmat sfatul, a avut succes şi a devenit în sfârşit un om sănătos şi fericit.

Odată, din cauza unor evenimente neprevăzute, întârziasem câteva ore zburând către un eveniment unde urma să ţin un discurs. După aterizare, pe o vreme ploioasă, a trebuit să apelăm la o escortă a poliţiei care să ne scoată din traficul aglomerat. Pe toată durata acestui drum aventuros, am ţinut la curent publicul, care ne aştepta foarte răbdător, cu privire la toate întârzierile ce păreau să nu se mai termine. Eram împreună cu o echipă a emisiunii *The Apprentice* care filma călătoria şi evenimentul, astfel încât publicul a simţit că face parte dintr-un reality show lipsit în mod clar şi cert de un scenariu scris dinainte. Când în cele din urmă am sosit, s-a anunţat: „Donald Trump a intrat în clădire”. Şi a urmat o scenă de sărbătoare, nu una de exasperare, după marea întârziere. Toată lumea s-a simţit bine. Brandul meu, numele meu mi-au permis până şi să fiu scuzat pentru

faptul că întârziasem! Situaţia foarte negativă în care m-am aflat eu şi oamenii care m-au invitat a fost transformată într-una pozitivă. Asta e o putere reală.

Cred că e cel mai bine să fii tu însuţi cel care îşi reprezintă brandul. Nimeni nu îţi cunoaşte produsul sau brandul mai bine ca tine. Dacă tu nu îl poţi vinde, cine va putea? Ar trebui să fiţi capabili să reprezentaţi brandul propriu atât în viaţa de zi cu zi, cât şi în cadrul prezentărilor.

Iată un secret al unui brand impecabil. Antreprenorii care vor să obţină succesul trebuie să ştie să fie convingători. Trebuie să dea dovadă de entuziasm sincer. Dacă nu vă simţiţi în largul vostru reprezentându-vă singuri brandul, găsiţi pe cineva care întrupează felul în care vreţi ca el să fie perceput.

Imaginea e importantă şi spune mai multe decât cuvintele sau textul care însoţeşte produsul. Gândiţi-vă la asocieri de cuvinte atunci când rostiţi numele unui brand, iar asocierea verbală va deveni de fapt o imagine, dacă aţi executat cum se cuvine procesul de creare a brandului. Urmăriţi obţinerea recunoaşterii instantanee. Numele brandului ar trebui să spună totul, dacă el a fost promovat atent şi corect. De pildă, spuneţi „Chanel” şi imaginea va

preceda orice cuvinte, aşa cum se întâmplă în cazul „Gucci”. Sau în cel al brandului „Trump”.

Acesta e momentul în care brandul începe să lucreze pentru voi. În cele din urmă, atunci când rostirea unui cuvânt funcţionează ca o reclamă sau o imagine instantanee înseamnă că brandul vostru funcţionează cu adevărat. Poate că abia îi aşterneţi temelia sau poate că ea este deja construită. Odată ce brandul e creat şi promovat, veţi vedea efectele. Vă va ajuta să economisiţi o grămadă de timp. Introducerile şi explicaţiile nu vor fi necesare. Totodată, cu un brand, nu veţi fi nevoiţi să vânaţi oportunităţi. Vor veni ele la voi. Ce reprezintă un nume? Multe lucruri! Şi asta e Atingerea regelui Midas.

Rezumat. Brand

Mulţi antreprenori muncesc din greu să pună pe picioare o afacere, însă numai puţini dintre ei construiesc un brand. Transformarea afacerii voastre într-un brand e un aspect esenţial în dezvoltarea Atingerii regelui Midas. Îndiferent că vă daţi sau nu seama, brandul vostru poate să fie mult mai valoros decât afacerea voastră. De pildă, brandul Coca-Cola valorează mai mult decât toate fabricile de îmbuteliere, echipamentul şi bunurile materiale care alcătuiesc afacerea. Coca-Cola reprezenta în trecut cel mai

valoros brand, dar în prezent a fost detronat de Google. Oare Facebook va depăşi Google în viitor? Cine ştie?

Dacă afacerea voastră nu e un brand, e o marfă. Există multe afaceri cu hamburgheri, dar există un singur McDonald s. Există multe cafenele, dar există un singur Starbucks. Şi, indiferent dacă vă plac sau nu aceste branduri, nu le puteţi contesta succesul. Un brand înseamnă putere. El vă precede şi vă reprezintă, muncind pentru voi. E un atu, o pârghie, iar în afaceri, o pârghie reprezintă un mare avantaj. O afacere care nu e şi un brand nu e decât o ocupaţie. E o muncă pentru voi şi un job pentru angajaţii voştri. Vă menţine ocupaţi, dar la sfârşitul zilei, al săptămânii, al lunii sau al anului, singurul rezultat al eforturilor voastre e munca depusă şi, dacă vă jucaţi bine cărţile, profiturile. Nu e nimic greşit în asta, dar antreprenorii care au Atingerea regelui Midas vor mai mult.

Iar acest lucru duce la o realitate a procesului de branding: în interiorul fiecărui brand mare se află ADN-ul antreprenorului care a pornit întregul proces. Acel ADN e un activ preţios şi valoros, pe care puţine companii îşi dau seama că îl posedă până el se pierde. Acesta e motivul pentru care atât de multe branduri mor atunci când

antreprenorii îşi vând afacerea unor mari corporaţii. AOL ŞI Myspace sunt exemple recente ale felului în care o companie se ofileşte atunci când dispare ADN-ul antreprenorului care a creat-o.

Care sunt valorile voastre?

Mulţi antreprenori devin antreprenori doar pentru a câştiga bani. Puţini dintre ei sunt antreprenorii care vor să iasă în evidenţă. Ce fel de antreprenori sunteţi voi? Ar trebui să vă adresaţi această întrebare acum, pentru că ea e mai importantă decât credeţi în drumul vostru spre succes.

Kathy Heasley, o antreprenoare din domeniul dezvoltării brandurilor, a colaborat cu Robert la scrierea secţiunilor sale din această carte. Afacerea lui Kathy, Heasley & Partners, lucrează cu antreprenori noi sau consacraţi şi cu companii antreprenoriale, arătându-le cum să îşi transfere afacerile în branduri. De-a lungul a peste 20 de ani în care a îndrumat antreprenori, a creat ceea ce ea numeşte Heart & Minde Branding, care e metoda proprie a companiei sale de a construi un brand. Prin acest proces, companiile învaţă cum să utilizeze inima – scopul mai înalt, spiritul, sufletul companiei – în tot ceea ce comunică şi fac. Acest proces de creare a brandului se extinde

dincolo de marketing şi de comunicare şi influenţează întreaga companie.

Una dintre numeroasele ei poveşti de succes e colaborarea cu Doug Ducey, un antreprenor şi forţa conducătoare din spatele succesului obţinut de Cold Stone Creamery, care este în prezent un brand internaţional de îngheţată.

În 1999, când Cold Stone Creamery a devenit clientul lui Kathy, compania era o franciză de îngheţată aflată la început, cu circa 12 angajaţi.

35 magazine şi câteva milioane de dolari venituri brute. După mai puţin de zece ani, la momentul în care Cold Stone a fost achiziţionată, afacerea crescuse la mai bine de 1400 magazine şi la venituri brute de peste jumătate de miliard de dolari.

Viziunea lui Kathy cu privire la antreprenori, afaceri şi branduri este următoarea: „Oamenii cred adesea că un brand e un logo. Cred că e o campanie de publicitate sau o vânzare promoţională. Nu e niciunul dintre aceste lucruri. Un brand se rezumă la două cuvinte: «Promi§siunea» pe care o faci şi «Experienţa» pe care o oferi. Un brand e înteme. K, iar pe valorile adoptate de antreprenor. Când oamenii îţi văd brandul, când îţi aud numele sau îţi

folosesc produsul, acele simboluri şi experienţe ar trebui să le inspire valorile pe care tu le promovezi. Voi dezvolta mai mult ideea. Tu, numele tău, produsele tale şi serviciul tău ar trebui să declanşeze atât un răspuns emoţional, cât şi unul intelectual la clientul tău. Metoda Heart & Mind Branding e fundamentată pe faptul că toţi cumpărăm cu inima şi justificăm achiziţia cu mintea. Cu alte cuvinte, un brand trebuie să ţină în primul rând de emoţie şi abia apoi de logică".

Întrebări pe care să vi le adresaţi

Afacerile antreprenoriale de succes au acel ceva special, acea magie care va însufleţi brandul. În cazul Stone Cold Creamery, a fost vorba de dorinţa de a face oamenii fericiţi, de a fi cel mai bun producător de îngheţată şi de a oferi cea mai bună îngheţată.

Liderii trebuie să aibă un foc în inima lor şi un motiv întemeiat pentru a exista – povestea din spatele poveştii lor de succes – şi trebuie să aibă o legătură strânsă cu acea poveste şi să o lase să iasă la iveală.

Iată cele trei întrebări generale, fundamentale, pe care care toţi antreprenorii ar trebui să şi le pună:

Prima întrebare de ansamblu: De ce faceţi ceea ce faceţi?

Ştiţi „de ce” faceţi „ceea ce” faceţi? Trebuie să aveţi un motiv întemeiat pentru a face ceea ce faceţi, întrucât acest aspect este important pentru oameni. Trebuie ca brandul să încorporeze acea autenticitate a vieţii. Antreprenorii trebuie să pună suflet în ce fac, pentru că prima trăsătură a unui brand de prestigiu este genialitatea lui. Nu e vorba doar de bani. Puteţi avea succes ca liber-profesionist, însă „de ce”-ul vostru nu va fi suficient pentru a vă duce afacerea către un brand din cadranul P.

Când oamenii ne întâlnesc, îşi pot da seama că există un „de ce” foarte important în spatele a ceea ce face fiecare dintre noi. La urma urmei, amândoi suntem antreprenori şi oameni de afaceri căliţi. Ne bucurăm amândoi de foarte mult succes. Niciunul dintre noi nu e nevoit să muncească, dar muncim. Chiar dacă ne învârtim amândoi în lumea afacerilor cu bani şi ne place jocul câştigării banilor, nu o facem pentru bani. Banii nu sunt „de ce”-ul nostru. Ideea e că, dacă ne priviţi mai în profunzime, amândoi suntem de fapt profesori. Ne place cu adevărat să învăţăm oamenii să îşi valorifice la maximum potenţialul şi să ducă cea mai bună viaţă de care sunt capabili. Acel „de ce” fundamental se află la baza fiecărei cărţi pe care o scriem, a fiecărui proiect pe care îl derulăm, a fiecărei investiţii pe care o

facem. Am scris prima noastră carte, *De ce vrem să fii bogat,* doar cu scopul de a lumina oamenii cu privire la felul în care funcţionează lumea şi la ameninţarea cu care ne confruntăm cu toţii în prezent. Am scris despre eroziunea clasei mijlocii, despre motivele acestuia şi despre ce anume puteţi face pentru a vă asigura că vă îmbogăţiţi în loc să sărăciţi. Asta înseamnă să îi înveţi pe alţii şi în asta punem noi suflet. Vrem ca oamenii să ducă vieţi mai bune.

Mulţi au auzit cu siguranţă de Donald Trump şi acelaşi lucru se poate spune despre cartea *Tată bogat, tată sărac.* Exploraţi lumile afacerilor şi antreprenoriatului şi, în scurt timp, veţi şti cu certitudine cine suntem. Veţi simţi imediat că avem un spirit şi urmărim un scop mult mai mare decât simpla câştigare a unor sume de bani. Trăim după acea zicală veche: „Nu e treaba mea ce crezi tu despre mine”. Cu alte cuvinte, nu avem nevoie de aprobarea voastră pentru a exista. Social vorbind, amândoi suntem respectuoşi, adesea politicoşi, dar puteţi simţi că în inimile noastre arde o flacără. Suntem pasionaţi, duri şi ne urmărim scopurile.

Oamenii ştiu cine suntem dincolo de imaginile noastre şi cum e corelat acest aspect cu companiile noastre. Ei văd

nivelul nostru de concentrare, puterea noastră emoţională şi dăruirea cu care muncim. Crearea unui brand e un maraton, în aceeaşi măsură în care e o afacere ce ţine de moment. Liderii nu pot să se implice şi să se detaşeze după bunul plac.

Adresaţi-vă aceste întrebări:

- Ce vreţi să realizaţi în afacerea voastră?
- Ce anume vă motivează să vă sculaţi din pat dimineaţa?
- Aţi eşuat vreodată?
- Unde vă vedeţi peste cinci ani?
- Care vreţi să fie moştenirea voastră?

Întrebaţi-vă

Pe măsură ce vă puneţi aceste întrebări, sunaţi un prieten în care aveţi încredere şi purtaţi o conversaţie. Faceţi schimb de păreri şi notaţi-le pe toate. Parcurgeţi acest proces de mai multe ori. Întrebările sunt importante. Repetaţi procesul până când vă este mai clar cine sunteţi, de ce faceţi ceea ce faceţi şi dacă aveţi înflăcărarea necesară pentru a deveni un brand. De-a lungul acelui proces, vă veţi descoperi cu siguranţă valorile personale.

Veţi dori totodată să adresaţi întrebări asemănătoare clienţilor şi angajaţilor voştri. Atunci când vine vorba de

descoperirea adevăratului antreprenor, a adevăratei companii, fiecare are ceva de spus.

A doua întrebare de ansamblu: Ce problemă doriţi să rezolvaţi?

O afacere veritabilă există doar pentru a rezolva o problemă şi pentru! a face viaţa mai bună. Dacă ceea ce faceţi nu le oferă beneficii altora, activitatea voastră nu e semnificativă. Marile branduri nu sunt doar autentice, ci şi semnificative.

Brandurile noastre funcţionează bine împreună pentru că ele lucrează la soluţionarea aceloraşi probleme. Deşi noi doi suntem foarte diferiţi şi venim din colţuri diferite ale Statelor Unite, mai precis din New York şi Hawaii, amândoi am avut taţi bogaţi. Unul dintre noi s-a născut într-o familie bogată, iar celălalt într-o familie din clasa de mijloc, dar ceea ce ne uneşte în inimile noastre este vocaţia comună de educatori. Suntem profesori, împărţind adesea o scenă împreună, adresându-ne unor publicuri numeroase, încurajând participanţii să îşi urmeze visurile. Avem amândoi programe educaţionale de televiziune: emisiunea de mare succes *The Apprentice* al lui Donald şi programele lui Robert de pe postul PBS. Avem amândoi jocuri de educaţie financiară, conducem companii de

educaţie financiară şi scriem cărţi. Facem tot ce ne stă în putinţă pentru a compensa lipsa educaţiei financiare din şcolile noastre. Ştim că o problemă majoră în societate este lipsa educaţiei financiare. Atunci când e combinată cu alte forţe, aceasta cauzează un decalaj tot mai pronunţat între bogaţi şi săraci, odată cu reducerea clasei mijlocii. Pierderea locurilor de muncă, salariile mici, taxele ridicate, inflaţia tot mai mare, serviciile medicale inaccesibile financiar şi o lipsă a economiilor pentru pensionare, decimează majoritatea americanilor. Noi vrem să fim parte a soluţiei. Acesta e motivul pentru care predăm şi ne împărtăşim cunonştinţele, pentru ca mai mulţi oameni să se poată bucura de o viaţă mai bună.

Principiile noastre au fost puse la încercare. Niciunul dintre noi nu va împărţi scena cu alţi experţi financiari care spun: „Trăiţi sub nivelul mijloacelor voastre materiale”. Dorim ca oamenii să aibă cunoştinţele necesare pentru a duce o viaţă chiar mult peste ceea ce au visat vreodată. Atât Mark Burnett, producătorul emisiunii *The Apprentice,* cât şi Robert au fost inspiraţi să-şi împlinească visurile şi chiar să le depăşească, după ce au citit cartea lui Donald, *The Art of the Deal.* Aşa cum Donald a menţionat mai sus: „Mark lucra ca dădacă şi

vindea tricouri pe Venice Beach, în California. Cam atunci a citit cartea mea”. În prezent, Mark

Burnett e un lider în lumea emisiunilor de televiziune de tip reality show şi mai bogat decât a visat vreodată.

Kim, soţia lui Robert, afirmă: „În 1987, încă aveam probleme financiare. În 1986, plătisem în sfârşit împrumuturile pierdute, în valoare de aproape un milion de dolari, din afacerea cu portofele a lui Robert. Eram pe zero. Nu aveam datorii, dar nu aveam nici venituri. Imediat ce am auzit de cartea lui Donald, am alergat să o cumpărăm, am citit-o, am studiat-o şi am discutat-o în profunzime. Cartea ne-a schimbat viaţa. Ne-am schimbat viaţa pentru că Donald ne-a îngăduit să vedem lumea sa prin ochii lui. Nu ne-a oferit răspunsuri. Doar ne-a deschis ochii către o lume a posibilităţilor. Asta e ceea ce fac marii profesori”.

Brandurile Trump, Kiyosaki şi Burnett sunt toate semnificative în lumea actuală. Ele rezolvă probleme, creează locuri de muncă şi ţin la curent cu ce se întâmplă la nivel naţional şi global. Atât brandul Kiyosaki, cât şi brandul Burnett au fost asociate cu brandul Trump. Rezultatele sunt benefice pentru toată lumea. Brandurile individuale sunt puternice, dar, atunci când colaborează,

ele pot cunoaşte o creştere exponenţială.

Înţelegeţi ce anume face afacerea voastră semnificativă, analizând următoarele întrebări:

- Care e problema pe care doriţi să o rezolvaţi?
- De ce este ea o problemă?
- Ce anume cauzează problema?
- Dacă afacerea voastră ar dispărea mâine, ce ar avea lumea de pierdut?
- Ce vă face să credeţi că puteţi rezolva problema? Cum rezolvă problema produsul sau serviciul vostru?
- Cum face produsul sau serviciul vostru mai bună viaţa clienţilor voştri?
- De ce credeţi că au cu adevărat nevoie clienţii de la o companie ca a voastră?

Repetăm, acordaţi-vă timp pentru a vă adresa aceste întrebări. Apoi rugaţi un prieten să facă acest lucru. Repetaţi procesul până când vă \ lămuriţi ce anume vă face să fiţi unici. Aceasta e a doua trăsătură a unui | brand de prestigiu.

A treia întrebare de ansamblu: Cine sau ce reprezintă concurenţa?

Fiecare afacere are concurenţi şi, atunci când construiţi un brand, trebuie să fiţi diferiţi. De fapt, aceasta e a treia

caracteristică a unui brand important – diferenţierea. Prea multe afaceri îi copiază pe alţii, iar acestea nu se vor ridica niciodată deasupra mulţimii, remarcându-se. Când auzim pe cineva spunând: „Produsul meu nu are concurenţă pentru că e unic”, ştim că avem în faţa noastră un visător, nu un om de afaceri. Există întotdeauna concurenţă, chiar dacă ea constă în faptul că un client nu are habar de existenţa voastră pe piaţă. Ignoranţa poate fi şi ea un rival.

Majoritatea oamenilor se concentrează pe prea puţine lucruri. Nu-şi văd decât produsul sau serviciul, adică vârful Triunghiului P-I. Adesea, nu reuşesc să perceapă întreaga anvergură a celor opt unităţi ale unei afaceri. Dacă nu pot vedea întregul Triunghi P-I, viziunea lor despre lume este lacunară şi nu vor găsi sau nu vor fi niciodată pe deplin capabili să-şi creeze trăsăturile distinctive.

Adesea, fiind autentici şi semnificativi pentru oamenii pe care îi serviţi, sunteţi, prin definiţie, diferiţi. Atât de puţine companii înţeleg acest lucru, încât ajungeţi să vă remarcaţi. Munca într-o companie care are un ţel este mai captivantă, mai plină de semnificaţii şi de satisfacţii.

Pentru a descoperi aspectele prin care se deosebeşte o companie, căutaţi să înţelegeţi următoarele lucruri:

- De ce ar alege oamenii compania voastră dintre celelalte?
- Puteţi să spuneţi prin ce vă deosebiţi în mai puţin de 25 de cuvinte?
- Pot angajaţii voştri să exprime ce anume vă deosebeşte compania de altele şi spun toţi acelaşi lucru?
- Care e stilul vostru de prezentare?
- Sunteţi încrezători când vine vorba de întâlnirile de vânzări?
- Sunteţi încrezători pe scenă?
- Ce lucruri „posedă” compania voastră şi numai compania voastră?
- Sunteţi uşor de găsit pe Google? Când oamenii caută pe Google compania voastră pentru a o verifica, rezultatele de căutare contribuie la dezvoltarea brandului?
- Cât de dispuşi sunteţi să vă schimbaţi şi să vă adaptaţi?
- Cât de repede vă puteţi schimba voi şi organizaţia voastră?

Puneţi-vă aceste întrebări şi găsiţi propriile răspunsuri. Apoi, puteţi ruga un prieten să parcurgă aceleaşi întrebări împreună cu voi şi să vă ofere feedback. E important să repetaţi procesul până când vă sunt clare răspunsurile.

Dacă sunteţi un angajat, adresaţi acelaşi întrebări liderilor companiei la care lucraţi şi răspundeţi la ele pentru ei. Cu alte cuvinte, munciţi pentru lideri moderni sau sunt ei nişte dinozauri dintr-o eră apusă? Dacă nu vă plac răspunsurile liderilor, probabil că vă veţi dori să căutaţi un loc de muncă nou, pentru că e posibil să fiţi oricum nevoiţi să faceţi acest lucru în viitorul apropiat.

În lumea actuală, caracterizată de progresul accelerat al tehnologiei, există o competiţie din ce în ce mai mare pentru atenţia, timpul şi banii clienţilor voştri. Lumea online a reţelelor de internet este lumea nouă a „Gratuităţii”. Cum puteţi concura, când toţi oferă pe gratis sau vând la un preţ foarte redus lucrurile pe care voi încercaţi să le vindeţi? Noi, cei care ne-am născut înainte de 1970, putem deţine înţelepciune în afaceri, dar riscăm să nu fim suficient de pricepuţi la aspectele tehnologice, chiar dacă folosim emailul şi avem un cont de Facebook. Oamenii care s-au născut după 1970 sunt adesea mai instruiţi şi mai abili în domeniul tehnologiei, dar le lipseşte înţelepciunea de a o folosi eficient. În prezent, antreprenorii trebuie să dea dovadă atât de abilităţi tehnice, cât şi de înţelepciune în afaceri. Antreprenorul care posedă ambele trăsături beneficiază de un uriaş

avantaj competitiv.

Lumea s-a schimbat în 1989, anul în care a căzut Zidul Berlinului şi a fost lansată reţeaua World Wide Web. Acele evenimente au semnalat sfârşitul Erei Industriale şi începutul Erei Informaţionale. Astăzi, concurenţii voştri sunt peste tot. În casele, birourile şi telefoanele mobile ale tuturor. Lumea virtuală a „Gratuităţii" detronează branduri care s-au bucurat odinioară de un prestigiu enorm, cum ar fi revista *TIME,* pentru că *TIME* nu ştie cum să concureze în lumea noastră nouă. În plus, tehnologia micşorează timpii de tranzacţionare. Motivul pentru care există miliardari în vârstă de 20 de ani şi şomeri educaţi de 50 de ani e că afacerile din lumea virtuală pot vinde mai multor persoane mai repede, la preţuri mai mici şi cu mai puţini angajaţi. Ele ştiu cum să-şi construiască un nume, cum să-şi clădească companiile şi cum să-şi promoveze produsele online. E mai uşor ca niciodată, dar totodată e mai greu ca oricând. Internetul ne oferă acces, dar pentru că oferă acces tuturor, el aglomerează terenul de joc. E nevoie de strategie şi de muncă susţinută pentru a reuşi. Dar fără un brand, vă pierdeţi într-un ocean uriaş, fără fund.

Internetul poate fi un loc periculos şi e uşor pentru consumatori să îi cadă pradă. Brandurile aduc siguranţă şi

securitate în această lume neîngrădită. Dacă brandul vostru se poate deplasa cu uşurinţă din lumea virtuală în cea reală şi înapoi, e cu atât mai bine. De fapt, acest lucru îi sporeşte credibilitatea. Iar un brand care poate stabili conexiuni, care poate concura şi tranzacţiona afaceri la viteze mari în lumea reală şi în cea virtuală are un mare potenţial.

Branduri de succes

Brandurile de succes sunt:

- Autentice
- Semnificative
- Diferite

Aplicarea lucrurilor în care credeţi înseamnă autenticitate: faceţi ceea ce spuneţi şi spuneţi ceea ce faceţi. Un Rolex contrafăcut e un exemplu pentru faptul că atunci când falsificaţi ceva pe dinafară, probabil că îl falsificaţi şi pe dinăuntru. Oricine crede că oamenii nu detectează falsitatea se amăgeşte pe sine. Chiar dacă clienţii voştri nu o detectează imediat, o vor face în cele din urmă. Vorba proverbului: „Îi poţi păcăli uneori pe unii oameni, dar nu îi poţi păcăli mereu pe toţi”.

În economia actuală, oamenii sunt foarte sensibili la promisiunile, preţurile şi valorile brandurilor. Asta

înseamnă că oamenii vor să ştie că vă pasă mai mult de ei decât de ceea ce le vindeţi. În prezent, voi, afacerea voastră şi brandul vostru trebuie să dea mai întâi oamenilor de ştire că vă pasă de ei. Dacă nu faceţi asta, o va face concurentul vostru. Vedeţi i voi, o afacere nu are în primul rând legătură cu banii. O afacere înseamnă să îţi pese. Dacă vă pasă – dacă vă pasă cu adevărat, dacă res. J pectaţi promisiunea făcută de brandul vostru, oferind produse sau servicii excelente, şi operaţi de pretutindeni 24 de ore din 24,7 zile pe săptămână – banii vor curge în valuri.

Brandurile prestigioase se nasc în inima organizaţiei, apoi se răspândesc spre toţi cei din organizaţie, după care ajung la public.

Toate ramurile noastre militare Armata, Forţele Navale, Forţele Aeriene, Paza de Coastă şi Marina Militară – sunt branduri extraordinare. Cu toate acestea, mesajul fiecărei ramuri militare este diferit. Odată ce o persoană decide să se alăture unei anumite ramuri militare, nu îmbracă doar o uniformă. Nu, înainte să fie îmbrăcată acea uniformă oficială, viitorul soldat este dezbrăcat de identităţile, credinţele, gândurile şi obiceiurile anterioare. Doar atunci el este pregătit să devină un membru al Armatei, al

Forţelor Navale, al Forţelor Aeriene, al Pazei de Coastă sau al Marinei Militare. Serviciile armate se asigură că oamenii lor reprezintă, în primul rând, brandul specific – mental, fizic şi spiritual.

Acest proces de branding e cu deosebire adevărat în cazul trupelor speciale SEAL ale Forţelor Navale, una dintre cele mai elitiste şi mai prestigioase unităţi de luptă din lume. Cei 2.500 de soldaţi SEAL sunt consideraţi printre cei mai buni luptători din lume. Ei trec printr-un program foarte intens de instruire vreme de doi ani înainte să devină SEAL. Procesul elimină între 75% şi 90% dintre cei acceptaţi în program. Într-unul din testele lor de voinţă, numit „proba de înec”, recruţii sunt legaţi de mâini şi de picioare, aruncaţi în apă adâncă şi li se spune să iasă cumva la suprafaţă în timp ce îşi ţin respiraţia. După care, înoată 50 de metri, în vreme ce sunt încă legaţi. Cea mai dură încercare este „Hell Week” („Săptămâna de Iad”), o perioadă în care recruţii sunt ţinuţi treji 20 de ore pe zi, executând manevre asidue, epuizante din punct de vedere fizic, în vreme ce sunt invitaţi constant să se dea bătuţi şi să renunţe. La sfârşitul acestei săptămâni, dacă nu au cedat, recruţii sunt stropiţi cu apă foarte rece pentru a le induce hipotermia. După care, înoată 2 mile marine (3,7

kilometri) în ocean. Când ies din apă, un instructor le dă o cană cu ciocolată caldă aburindă, dar li se spune că o pot bea numai dacă îşi recunosc eşecul şi renunţă la program. Mulţi recruţi SEAL recunosc că înapoierea acelei căni de ciocolată fierbinte e cel mai greu lucru pe care l-au făcut vreodată.

Organizaţiile militare sunt unii dintre cei mai sofisticaţi constructori de branduri din lume. Un brand veritabil începe din centru, din inimă, şi pătrunde în inimile şi minţile tuturor celor din organizaţie, apoi se răspândeşte în lume. Cele mai bune branduri devin o parte din ADN-ul nostru.

Atunci când cei din echipa SEAL Te-am Six (ST6) l-au ucis pe Osama bin Laden, puterea brandului lor a avut ecouri pe întreaga planetă. Mulţi oameni care nu auziseră de trupele SEAL spuneau: „Cine sunt indivizii ăştia?” Pentru că soldaţii SEAL se supun unui cod al tăcerii, tăcerea lor letală a făcut ca brandul lor să înregistreze un succes chiar mai mare. Ce spune acest lucru despre afaceri care, pur şi simplu, ne bombardează cu publicitate lipsită de sens, asurzitoare, insuportabilă? înseamnă că ele nu construiesc un brand, ci doar ne plictisesc

Unul dintre cei mai mari creatori de brand ai tuturor

timpurilor a fost regele hun Attila. Brandul lui puternic îl preceda în asemenea măsură, încât armatele inamice se predau adesea înainte să lupte cu el. Deşi a fost conducătorul hunilor între anii 434 şi 453 d. H., oamenii încă mai vorbesc despre el. Asta înseamnă puterea brandului şi dovedeşte că el poate să construiască o moştenire.

În prezent, antreprenori ca Steve Jobs[2] de la Apple, Mark Zuckerberg de la Facebook şi Sergey Brin de la Google sunt personalităţi moderne similare lui Attila, care îşi clădesc brandurile şi moştenirile. Ei au construit unele dintre cele mai puternice branduri din istoria lumii. Când Jobs, Zuckerberg şi Brin fac o mişcare, lumea se cutremură şi afacerile sunt nevoite să se schimbe sau să moară.

Chiar şi organizaţiile criminale au branduri. De exemplu, numele Cosa Nostra aduce teamă în sufletele oamenilor de pretutindeni. Acelaşi lucru este adevărat şi despre Yakuza din Japonia. În lumea drogurilor, cartelul Caii şi cartelul Medellin din Columbia au fost şi sunt cunoscute ca lideri în traficul cu cocaină.

Escrocii au şi ei branduri. Numele Bernie Madoff a fost cândva aurit în lumea celor bogaţi şi vestiţi. Astăzi, el are

2 **Ulterior publicării cărţii, Steve Jobs a decedat la data de 5 octombrie 2011. (*и.* *red.*)**

o reputaţie proastă pentru operarea celei mai mari scheme Ponzi din istorie. Ar putea numele lui Bernie Madoff să ajungă mai celebru decât al lui Charles Ponzi, persoana care a dat numele acestui tip de escrocherie financiară? Doar timpul va spune dacă, în câţiva ani, cele numite odinioară scheme Ponzi vor deveni cunoscute ca „scheme Madoff”. În multe privinţe, numele lui Bernie „Madoff” defineşte mai bine acest tip de infracţiune!

E important să conştientizaţi puterea şi valoarea unui brand. Trebuie să fiţi dispuşi să depuneţi toate eforturile necesare, atât în termenii timpului, cât şi ai banilor, înainte de a demara procesul. Mulţi lideri vor să crească, vor să creeze companii măreţe, dar nu toţi sunt dispuşi să facă ceea ce e necesar pentru a transforma în realitate acel vis incredibil. Pentru mulţi directori executivi (CE-O), investiţia de timp este mai scumpă decât banii.

Noi ne dăm seama că naşterea şi menţinerea unui brand e un mod de a trăi, nu un eveniment singular. Ştim că brandul e cel care ne permite să ne împlinim scopul vieţii, astfel încât el merită energia şi timpul nostru. Probabil că acesta e motivul pentru care suntem branduri internaţionale. Apreciem acest lucru.

Un gând final

Brandurile se regăsesc pretutindeni şi în orice. Există branduri globale şi branduri locale. Există branduri pentru cei înstăriţi, branduri pentru cei mai puţin avuţi şi branduri pentru toţi cei aflaţi la mijloc. Există branduri pentru copii şi branduri pentru adulţi. Fiecare industrie are un brand. De pildă, în lumea aurului, există vulturi americani, frunze de arţar canadiene, canguri australieni şi krugerrand-ul sud-african. Deşi aceste monede sunt din aur, ele se vând la preţuri diferite.

În religie, există multe branduri şi subbranduri. În creştinism, există protestanţii şi catolicii. În budism, există budiştii tibetani, chinezi şi japonezi. Dalai Lama, el însuşi un brand puternic, e un budist tibetan. În cadrul budismului tibetan, există subbranduri şi subconflicte. Iar în lumea terorismului, suntem cu toţii conştienţi de luptele dintre evrei, musulmani şi creştini. De ce există atâtea tensiuni şi conflicte? Răspunsul este explicat parţial din perspectiva brandurilor, a subbrandurilor şi a luptei dintre inimile şi minţile adepţilor religioşi.

În politică, republicanii nu ar avea prea multe de spus dacă nu ar exista democraţii. Dacă nu ar exista republicani, nu am avea nevoie de democraţi. Oamenii se

adună în jurul brandurilor şi sunt totodată dezbinaţi de branduri.

Într-o lume a afacerilor caracterizată de o concurenţă tot mai acerbă, într-o lume a calităţii mai mari la preţuri mai mici, într-o lume a tehnologiei care evoluează rapid şi a vitezelor de tranzacţionare din ce în ce mai mari, construirea unui brand poate fi mai importantă decât construirea unei afaceri. De fapt, construirea unei afaceri fără un brand devine tot mai dificilă de la o zi la alta.

Idei de reţinut Lucruri de făcut

- Dacă nu vă transformaţi afacerea într-un brand, nu veţi dobândi niciodată Atingerea regelui Midas.
- Brandul vostru trebuie să fie autentic, nu fals. Oamenii pot detecta falsitatea.
- Un brand nu e un logo. Un brand e o *promisiune* pe care o faceţi oamenilor şi este *trăirea* asociată cu calitatea pe care o oferiţi.
- Oamenii cumpără cu inima şi îşi justifică cumpărăturile cu mintea. Aşa că aveţi curajul de a vă găsi inima şi de a o aplica în brandul vostru.
- Aflaţi ce anume vă motivează cu adevărat. Trebuie să aveţi pasiune în suflet pentru a poseda Atingerea regelui Midas.

- Dacă sunteţi prea zgârciţi pentru a investi în brandul vostru sau în voi înşivă, veţi fi ocoliţi de Atingerea regelui Midas. Prin zgârcenie, ne referim la bani, la timp, la angajament şi la oameni.

CAPITOLUL 4 Degetul inelar **Relaţii**

9

„În cele din urmă, toate operaţiunile de afaceri pot fi reduse la trei cuvinte: oameni, produs şi profituri.

Dacă nu aveţi o echipă bună, nu puteţi face mare lucru cu celelalte două”.

Lee Iacocca

Pericolele parteneriatului

Robert Kiyosaki

„NU POŢI ÎNCHEIA o afacere bună cu un partener rău”.

Aceste cuvinte ar putea fi cele mai importante cuvinte în viaţă, nu doar în afaceri.

Sunt mai mult decât nişte cuvinte înţelepte. Sunt cuvinte îndrumătoare, cuvinte în funcţie de care să vă trăiţi viaţa.

De fiecare dată când veţi întâlni o afacere care se chinuie să supravieţuiască, o căsnicie ratată sau o investiţie pierdută, veţi găsi un partener de proastă calitate.

Asta nu înseamnă că persoana e rea, deşi e posibil să fie. Înseamnă doar că e persoana nepotrivită pentru sarcina respectivă.

Lumea e plină de oameni buni, dar care nu ar fi parteneri bttni de afaceri. În cazul căsătoriei, există, de asemenea, numeroşi oameni buni căsătoriţi cu persoana nepotrivită. Iar dacă daţi peste o persoană cu adevărat rea – o persoană cu valori legale, etice şi morale reduse —, indiferent cât de buni aţi fi, afacerea sau căsnicia va merge prost.

Degetul inelar

Inelarul reprezintă relaţiile esenţiale pentru Atingerea regelui Midas. Dacă aveţi parteneri nepotriviţi, tot ce atingeţi se va dărâma. Iar dacă aveţi parteneri formidabili, tot ce atingeţi se va transforma în aur.

Clovni, nu parteneri

La sfârşitul anilor 1970, afacerea mea cu portofele din nailon şi velero pentru surferi lua avânt. Problema era că acel succes ne costa bani. Am început această povestire mai înainte în carte. De vreme ce compania noastră ducea mereu lipsă de bani lichizi, trebuia să caut permanent finanţare. Cumpăram un ciclu de producţie a portofelelor de la fabrici din Coreea şi Taiwan, apoi livram portofelele magazinelor după ce ele ajungeau în depozitul nostru. Sună destul de bine, nu-i aşa? Vindeam portofele pe cât de repede le puteam produce. Problema era că trebuia să

comandăm şi să plătim mai multe portofele înainte ca magazinele, care erau clienţii noştri, să ne plătească. Acesta e motivul pentru care aveam mereu probleme cu fluxul de numerar. Am estimat că, în medie, cheltuiam un dolar în luna aprilie şi nu vedeam niciun profit de pe urma acelui dolar până în luna februarie a anului următor. Era un ciclu de zece luni. Banii ieşeau din cont, nu intrau. Cu cât aveam mai mult succes, cu atât mai mulţi bani lichizi ieşeau din firmă şi cu atât mai greu intrau.

Pe măsură ce a crescut cererea pentru producţia de portofele Rippers, cererea noastră de bani gheaţă a crescut şi ea. În curând, obţinerea de finanţare în valoare de 5.000 până la 10.000 de dolari nu mai era suficientă. Pentru a menţine magazinele aprovizionate cu portofele şi pentru a ne clădi afacerea, trebuia să obţinem cel puţin 100.000 de dolari. Pentru că tatăl bogat era singura persoană pe care o cunoşteam cu atâţia bani gheaţă, l-am sunat şi am stabilit o întrevedere.

Tatăl bogat a ascultat răbdător timp de zece minute propunerea mea de investiţie. După care, auzind destule, i-a rugat politicos pe cei doi parteneri ai mei să ne lase singuri în cameră. După ce uşa s-a închis în urma lor, au început ţipetele. A fost una dintre cele mai aspre mustrări

pe care le-am primit vreodată.

În loc să se refere la partenerii mei ca la nişte parteneri, i-a numit „clovni”. Mai mult decât atât, era sigur că unul dintre ei, directorul meu contabil (DO), avea un caracter slab, era necinstit şi probabil un escroc. Nici măcar nu îl cunoştea pe individ. Pur şi simplu, nu a avut încredere în el din clipa în care l-a întâlnit.

Deşi îi plăcea de mine şi de celălălt partener al meu, nu simţea că suntem suficient de buni pentru a fi partenerii lui, mai ales parteneri de investiţii financiare.

„De ce aş fi eu partenerul tău?”, m-a întrebat tatăl bogat. „Nu ai niciun dram de experienţă, nu ai succes şi nu am încredere în niciunul dintre voi. Dacă te asociezi cu o persoană în care nu am încredere, asta mă face să nu am încredere nici în tine. E un semn că nu ştii ce înseamnă un partener bun. Sunteţi nişte clovni, nu oameni de afaceri”.

Lecţia a fost dureroasă şi părea să nu se mai termine. Înutil să mai spun că am plecat fără bani. Nu am mai vorbit cu tatăl bogat ani de zile după incidentul respectiv.

Am strâns cei 100.000 de dolari, iar tatăl bogat a avut dreptate. Eram parteneri de proastă calitate. Banii au dispărut, iar persoana în care tatăl bogat nu a avut încredere, un contabil public autorizat (CPA) cu titlul de

director financiar (DO), a fost de fapt cel care a fugit cu banii.

Alţi parteneri nepotriviţi

Aş vrea să pot spune că acea experienţă a fost o lecţie pentru mine. Chiar aşa a fost, dar se pare că aveam nevoie să învăţ mai mult, pentru că am trecut de mai multe ori prin întâmplări similare. De-a lungul anilor, am trecut de la un partener nepotrivit la altul, ceea ce, conform afirmaţiei tatălui bogat, mă face pe mine însumi un partener prost.

Tiparul partenerilor nepotriviţi s-a repetat iarăşi şi iarăşi. Începeam o afacere cu o persoană sau cu persoane despre care credeam că sunt parteneri buni. Afacerea demara. Şi, totuşi, odată ce aveam succes şi banii începeau să intre în cont, persoana bună se transforma într-un partener rău.

Aşa s-a întâmplat cu afacerea portofelelor Rippers, apoi cu faza rock-and-roll a portofelelor Rippers, apoi în compania mea de educaţie financiară şi, în cele din urmă, cu partenera mea din The Rich Dad Company, împreună cu soţul ei.

În două dintre afaceri, succesul a scos la iveală partenerii nepotriviţi care nu-i puteau face faţă bine. Nu au fost neapărat oameni răi sau necinstiţi. Pur şi simplu, nu

mai avuseseră niciodată succes. Când acest succes a apărut, au ieşit la iveală şi defectele lor de caracter. De exemplu, o parteneră dintr-o mică afacere educaţională a început, pur şi simplu, să cheltuiască bani ca şi când ar fi fost bogată. Pentru că nu mai avusese niciodată atât de mulţi bani, faptul că a văzut intrându-i în cont sume atât de mari nu a făcut decât să dezlănţuie în ea dorinţa înăbuşită de a face cumpărături. Atunci când a început să cumpere articole personale folosindu-se de cardul de credit eliberat în contul de afaceri, Kim şi cu mine am pus capăt parteneriatului cu femeia respectivă. Era o persoană bună care adora să meargă la cumpărături.

În unele cazuri, partenerii răi au fost parteneri necinstiţi. Înteresant e că partenerii mei nepotriviţi, atât în afacerea Rippers, cât şi în compania Rich Dad, erau contabili şi avocaţi ca pregătire, profesionişti pe care îi angajasem să mă protejeze chiar de oameni ca ei.

Repet, ştiu că acest lucru mă face să par un fraier şi un partener care lasă mult de dorit. Aş vrea ca succesiunea evenimentelor de demarare a afacerilor, de obţinere a succesului şi de descoperire a partenerilor nepotriviţi să fi fost diferită. Aş vrea să scriu în schimb despre experienţele frumoase ale unui parteneriat bun, pentru a

putea adopta un ton mai pozitiv în această privinţă. M-am gândit să fiu mai general şi să nu scriu despre alegerile mele proaste în sfera partenerilor, dar cred că lecţiile pe care le aveţi de învăţat voi, cititorii, sunt mai importante decât protejarea orgoliului meu sau a iluziei că ştiu ce fac. La fel ca mulţi oameni, şi eu trec de la un eşec la altul şi cumva reuşesc să mă descurc între acestea.

Ca să fiu sincer

Probabil că nu aş fi supravieţuit, dacă nu aş fi avut în Kim o soţie bună şi o parteneră de afaceri grozavă. Din 1985, am trecut prin nişte trădări oribile din partea partenerilor noştri. Fără Kim şi câţiva prieteni adevăraţi, probabil că nu am fi supravieţuit problemelor financiare şi emoţionale pe care a trebuit să le îndurăm. Costul financiar a fost de ordinul zecilor de milioane de dolari, aproape o sută de milioane, dar rănile emoţionale au fost mult, mult mai mari. E tulburător să vezi cum oameni care ne-au fost cândva prieteni şi parteneri îşi dau brusc arama pe faţă, cum oameni care au lucrat cot la cot cu noi timp de ani de zile îşi arată cea mai joasă latură a comportamentului uman. Aşa ceva nu se poate uita.

Am crezut că în Vietnam am văzut cele mai negative aspecte ale animalului care este omul, dar animalul pe

care le-am văzut în Vietnam nu este acelaşi pe care-l văd în afaceri. În Vietnam, frica scotea la iveală animalul din câţiva soldaţi. În afaceri, animalul din om e motivat de lăcomie şi de frică. Trădările din afaceri sunt mai sinistre, pentru că trădarea e adesea împotriva prietenilor şi colegilor de muncă, nu a duşmanilor.

Trădările fac parte din viaţă

Există două tipuri fundamentale de trădare. Una e trădarea criminală sau intenţionată. Cealaltă e trădarea datorată incompetenţei sau ignoranţei. Dacă puteţi învăţa şi creşte din trădările vieţii, aveţi o şansă mai bună de a deveni antreprenor, dobândind propria Atingere a regelui

Midas.

Un aspect interesant al tuturor trădărilor e că persoana care vă trădează efectiv simte adesea că ea este cea trădată. Cu alte cuvinte, acea persoană găseşte o cale prin care să justifice faptul că vă trădează.

Provocarea voastră este să deveniţi o persoană mai bună în urma unei trădări. Asta poate însemna să nu vă răzbunaţi, chiar dacă vreţi. Poate însemna să nu puneţi paie pe foc şi să nu amplificaţi procesul de trădare. E greu, dar provocarea e să deveniţi mai buni decât persoana care v-a trădat. Dacă încă nu aţi fost trădaţi, veţi vedea o latură

a personalităţii voastre pe care poate nu aţi văzut-o încă. Dacă ştiţi că o aveţi în voi, probabil că aţi fost trădaţi în viaţă.

Durerea trădării poate fi atât de mare, încât prima reacţie poate fi dorinţa de a pedepsi persoana care v-a trădat. Rezistaţi acelui impuls primar, chiar dacă simţiţi că aveţi dreptate. Vedeţi voi, asta e ceea ce face persoana care vă trădează. Aceasta a găsit o cale prin care să-şi justifice trădarea, indiferent dacă aţi meritat-o sau nu. De fapt, persoana respectivă vă pedepseşte pentru trădarea voastră, chiar dacă nu aţi făcut nimic.

În afacerea mea cu portofele Rippers, Stanley, contabilul meu CPA, a luat cei 100.000 de dolari pe care îi obţinusem de la un investitor şi şi-a plătit prietenii care investiseră în afacere. Când am discutat cu el, amintindu-i că hotărârea noastră de comun acord fusese ca suma de 100.000 de dolari să fie pentru achiziţia mai multor produse şi nu pentru plata investitorilor, el a reacţionat spunând: „Dar trebuia să-mi plătesc prietenii mai întâi”. În mintea lui, el procedase corect, chiar dacă îşi trădase partenerii.

Când i-am explicat că produsele în valoare de 100.000 de dolari ar fi însemnat vânzări în valoare de un milion de dolari, mai mult decât suficient pentru a plăti toţi

investitorii noştri, nu a vrut să asculte. Imediat ce şi-a plătit prietenii, a demisionat şi afacerea a dat faliment curând. După ce Stanley a plecat, a sunat şi alţi investitori pentru a le spune cât de incompetent eram eu. Curând, din ce în ce mai mulţi investitori au început să-şi ceară banii înapoi. Am vrut oare să mă răzbun pe Stanley? Bineînţeles, dar nu am făcut-o.

Mi-a luat doi am să pun din nou afacerea pe picioare şi să încep să restitui banii investitorilor. S-a dovedit că a face lucrul corect, lucrul greu de făcut, în loc să dau faliment, a fost o experienţă nepreţuită în evoluţia mea ca antreprenor. Pe cât de dureroasă a fost, am devenit mai bun datorită acestei experienţe. Totuşi, nu vă aşteptaţi să ajungeţi peste noapte la aceeaşi înţelepciune. Dacă sunteţi ca mine, veţi dori să vă răzbunaţi înzecit înainte de a învăţa să apreciaţi experienţa.

Tatăl bogat a simţit că Stanley avea un caracter slab şi că îi lipsea curajul. Când presiunile din partea prietenilor săi au devenit prea mari, acesta şi-a trădat partenerii şi afacerea.

Nu ştiu unde e Stanley în prezent, dar ştiu că sunt un antreprenor mai bun datorită experienţei celor 100.000 de dolari. Într-un mod bizar, Stanley m-a ajutat să-mi dezvolt

Atingerea regelui Midas. Acum sunt mai conştient de oamenii slabi din afaceri şi de cât de periculoşi pot fi aceştia.

Ca fost soldat al Marinei Militare, revanşa, durerea şi răzbunarea fac toate parte din caracterul meu. Soldaţii Marinei Militare nu prea tolerează oamenii slabi precum Stanley. A fost un test al caracterului meu să nu îmi fac dreptate în cazul lui Stanley, în stilul Marinei Militare. Dacă aţi văzut filmul *Oameni de onoare,* cu Jack Nicholson şi Tom Cruise, aţi avut ocazia de a vă familiariza puţin cu acea cultură şi acel cod al onoarei din Marina Militară. Faptul că nu m-am răzbunat pe Stanley a fost un pas mare pentru mine.

Depăşirea situaţiei şi faptul că am devenit o persoană mai bună, deşi am fost trădat, a fost un lucru esenţial pentru dezvoltarea mea personală. Aş spune că a fost cheia succesului meu. Deşi încă mai am aceeaşi înclinaţie către durere şi răzbunare pe care am dezvoltat-o ca soldat al Marinei Militare, în prezent concentrez acea intensitate interioară asupra evenimentelor şi acţiunilor care sunt mai pozitive şi mai benefice pe termen lung.

Există mult adevăr în zicala: „Dacă ne scoatem unul altuia ochii vom orbi cu toţii”. În loc să acţionez conform

principiului „ochi pentru ochi”, lucru pe care l-ar face soldatul de Marină Militară din mine, aleg să urmez proverbul: „Cea mai dulce răzbunare e succesul”. Partenerii răi au fost lemn de foc în căutarea mea înflăcărată a succesului.

Astăzi, atribui mare parte din succesul meu partenerilor mei nepotriviţi, pentru că partenerii de proastă calitate m-au învăţat cum să devin un partener bun. Şi mai am destule de învăţat.

Lecţii învăţate din relaţii

Enumăr în continuare câteva lecţii obţinute cu trudă, referitoare la parteneri, oameni şi relaţii, lecţii învăţate de-a lungul unui drum lung şi anevoios.

1. **Nu puteţi face o afacere bună cu un partener rău.**

Repet acest lucru pentru că el merită repetat. De câte ori întâlnesc o afacere, o căsnicie sau un grup care are probleme financiare, încep să caut partenerul rău. Cel mai adesea, partenerul nepotrivit e liderul, o persoană care poate fi bună din fire, dar care e un partener rău de afaceri.

2. **Vi se oferă multe propuneri bune de afaceri, atunci când sunteţi un partener bun.**

Aceasta e partea pozitivă a primei lecţii. Tatăl bogat m-a învăţat că nu aveam să obţin niciodată succesul, dacă rămâneam un partener rău prin asocierea cu parteneri răi. El m-a inspirat să fiu un elev al naturii umane şi al afacerilor, să muncesc sârguincios şi să trăiesc viaţa fără să-mi fac prea multe griji pentru ziua de mâine. M-a asigurat că, dacă devin un partener bun, oamenii buni şi afacerile bune vor veni de la sine.

Până acum, promisiunea tatălui bogat s-a adeverit. Între 2007 şi 2010, pe durata problemelor cu fostul meu partener şi a unei crize economice, eu şi Kim am primit mai multe propuneri de afaceri ca oricând înainte.

Am câştigat foarte mulţi bani alături de oameni buni. Dacă am fi fost oameni răi, cu reputaţii proaste, sunt sigur că nu am fi fost niciodată invitaţi să investim alături de unul sau mai multe grupuri de investiţii importante din America.

3. **Partenerii buni apar ca urmare a afacerilor proaste.**

Prin intermediul fiecărei afaceri proaste, am întâlnit câte un partener grozav. Pe Ken Mcelroy, partenerul meu şi al soţiei mele în mai multe proiecte mari de apartamente rezidenţiale, l-am întâlnit prin intermediul unei afaceri

proaste.

Ken, partenerul său, Ross Mccallister, Kim şi cu mine am reuşit să câştigăm milioane împreună.

Dacă nu am fi participat la o afacere proastă pusă cap la cap de o persoană rea, Kim şi cu mine nu l-am fi întâlnit niciodată pe Ken. Observaţi tiparul? Acest lucru s-a întâmplat de mai multe ori în cariera mea de antreprenor. Astfel încât acum ştiu. De fiecare dată când o afacere ia o direcţie greşită, încep să-mi caut partenerul nou.

4. Oamenii buni pot fi parteneri nepotriviţi.

Mulţi oameni vor să fie antreprenori, însă ei nu ar trebui invitaţi să se alăture unei afaceri, mai ales uneia aflate la început.

De vreme ce majoritatea oamenilor sunt instruiţi să devină angajaţi şi liber-profesionişti, cea mai mare parte nu au experienţa, educaţia sau maturitatea emoţională necesare pentru a face parte dintr-o echipă antreprenorială de afaceri. Lipsa de experienţă, educaţie şi maturitate emoţională pot transforma o persoană bună într-un partener rău.

Un prieten de-al meu are o companie de organizare a petrecerilor. Îşi iubeşte afacerea pentru că adoră să gătească. Petrece fiecare oră a zilei gândindu-se la reţete

noi şi la metode prin care să realizeze petreceri memorabile. Problema e că nu este interesat de afaceri. Nu a absolvit niciodată un curs de contabilitate, marketing, finanţe sau drept de afaceri. Nu e un elev al afacerilor, iar afacerea şi angajaţii lui au de suferit din cauza acestei lipse de educaţie în afaceri.

Din nefericire, el crede că se pricepe la afaceri. Nimeni nu îi poate spune că se înşală.

Când a dorit să participe la una dintre afacerile mele aflate la început, l-am refuzat. E un om bun, dar nu am simţit că ar fi un partener bun. Am descoperit că acest fenomen e cu deosebire adevărat în cazul medicilor şi al contabililor. Ei se cred oameni de afaceri pricepuţi, pentru că s-au descurcat bine la şcoală sau pentru că îşi conduc propriile cabinete sau birouri de avocatură. Din păcate, am descoperit că doctorii sau avocaţii care se descurcă bine în afaceri sunt mai degrabă excepţia de la regulă. Prin urmare, ei sunt parteneri slabi.

5. **Oamenii buni, dar lipsiţi de experienţă, nu sunt invitaţi să participe la cele mai bune afaceri.**

De vreme ce majoritatea oamenilor nu au făcut niciodată parte dintr-o iniţiativă antreprenorială de succes, nu sunt invitaţi să se alăture celor mai bune oportunităţi

de afaceri. Pot fi invitaţi în afaceri proaste, afaceri pe care nimeni altcineva nu le vrea, dar cele mai bune afaceri nu le sunt oferite mai întâi lor.

Odată ce obţineţi succesul ca antreprenori şi aveţi o reputaţie bună, toţi vor să vă aibă ca parteneri. Cu alte cuvinte, cu cât aveţi mai mult succes, cu atât succesul vă urmăreşte mai mult. Dacă aveţi nişte bani, dar nu şi experienţă în lumea reală, legislaţia SEC (Securities and Exchange Commission) vă interzice să investiţi în cele mai bune, mai profitabile şi mai puţin impozitate oportunităţi de afaceri.

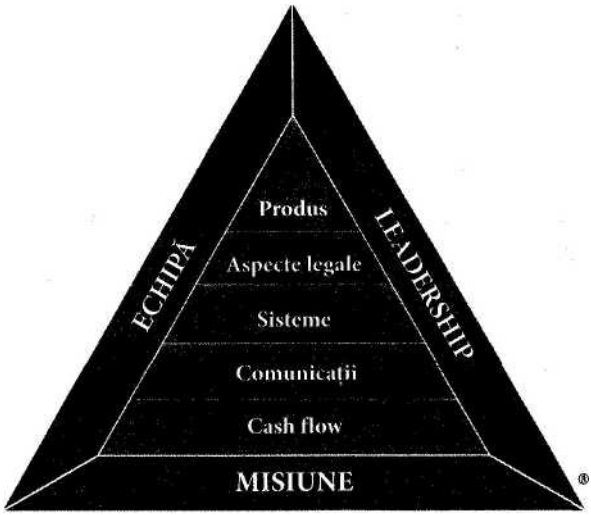
SEC recomandă şi adesea cere ca oamenii buni care sunt lipsiţi de experienţă de afaceri să opteze pentru economii, acţiuni, obligaţiuni şi fonduri mutuale, deşi aceste investiţii se numără printre cele mai riscante, cele mai împovărate de taxe şi cele mai puţin profitabile investiţii din lume.

Relaţii nepreţuite

Tatăl bogat spunea adesea: „Afacerile sunt uşoare. Oamenii sunt dificili”. Aş zice că acest lucru e adevărat în cazul meu. De-a lungul anilor, am întâlnit unii oameni groaznici, precum şi mulţi oameni minunaţi. Am întâlnit oameni extraordinari ca Donald Trump, Dalai Lama, Steve

Forbes şi Oprah Winfrey – oameni pe care nu i-aş fi întâlnit niciodată, dacă nu mi-aş fi pornit prima afacere şi nu aş fi continuat, învăţând din greşeli după ce afacerea a eşuat.

Când vă uitaţi la următoarea diagramă a Triunghiului P-I, cu cele opt unităţi ale afacerilor, e uşor de înţeles de ce tatăl bogat a spus că „Afacerile sunt uşoare. Oamenii sunt dificili”.



O afacere adevărată necesită un minimum de opt seturi de deprinderi diferite, în mod ideal, opt oameni diferiţi care lucrează împreună la un scop comun. Deşi există multe motive din care nouă din zece afaceri eşuează în primii cinci ani de existenţă, incapacitatea antreprenorului de a rămâne concentrat asupra celor opt unităţi şi de a

produce un rezultat profitabil este cea care face ca majoritatea afacerilor să dea greş în cele din urmă.

Unul dintre motivele pentru care am demarat afacerea cu portofele din nailon şi velero, chiar dacă ştiam că probabilitatea de a înregistra un eşec era ridicată, a fost că nu am ştiut o modalitate mai bună de a învăţa să relaţionez cu oameni diferiţi, majoritatea dintre ei cu ceva succes şi cu orgolii mari. Bănuiam că, dacă mă voi ţine de acest proces, asimilând şi bunele şi relele, învăţând şi crescând ca persoană în loc să mă răzbun, aş putea deveni un partener bun. Continui în prezent acest proces, pur şi simplu, pentru că am multe de învăţat. A învăţa să te înţelegi cu oameni diferiţi pare a fi un proces nesfârşit, şi pot învăţa în permanenţă altceva. Vestea bună e că, pe măsură ce devin mai bun la relaţii şi la descoperirea partenerilor buni, viaţa mea devine mai uşoară şi mai fericită şi averea mea creşte.

Dintre toate cele cinci degete ale mâinii regelui Midas, cred că cel mai important deget este inelarul pentru că, dacă învăţaţi să fiţi un partener bun, veţi întâlni unii dintre cei mai extraordinari oameni, oameni pe care altfel poate nu i-aţi fi întâlnit, dacă nu v-aţi fi decis să călătoriţi pe drumul anevoios al afacerilor.

Nu uitaţi că nu puteţi face o afacere bună cu un partener nepotrivit. Dacă deveniţi un partener bun, lumea e plină cu afaceri grozave şi parteneri excelenţi.

Un gând final

Cu câţiva ani în urmă, am fost condus în biroul lui Donald în timp ce el era încă la telefon, încheind o conversaţie.

„Sunt oameni buni?” a întrebat Donald persoana de la capătul celălalt al firului. „Nu-mi pasă cât de bună e afacerea. Am destule afaceri bune. Vreau să ştiu dacă sunt oameni buni”.

După ce a ascultat răspunsul celeilalte persoane, Donald a spus: „Mă bucur să aud asta. Dacă sunt oameni buni, merg înainte”. Şi cu asta, a închis.

Donald s-a uitat la mine şi a spus: „La vârsta noastră, nu avem timp de afaceri cu oameni nepotriviţi. Nu avem nevoie de bani şi nu avem timp de pierdut. În afară de asta, afacerile sunt destul de dure şi aşa. De ce am face afaceri cu oameni răi? E mai interesant să faci afaceri cu oameni buni”. După asta, m-a privit şi a întrebat: „Deci, la ce mai lucrezi? Hai să ne distrăm niţel şi să facem nişte bani”.

Relaţiile puternice sunt cheia

Donald Trump

AM AVUT MII DE RELAŢII DE AFACERI de-a lungul anilor. Am descoperit că relaţiile şi reputaţia sunt strâns legate.

Uneori, e nevoie de ani de zile pentru a evalua tăria de caracter a unei persoane sau absenţa acesteia, iar alteori acest aspect e vizibil imediat. Mi-a plăcut mereu citatul lui Henry Ford: „Nu poţi să-ţi clădeşti o reputaţie pe ceea ce urmează să faci”. Şi nu vă puteţi construi o reputaţie, dacă relaţiile sau partenerii voştri nu sunt cei adecvaţi. Ştiu că Robert ar fi de acord cu această afirmaţie. Am avut parteneri potenţiali care aveau o grămadă de idei – dar nu reuşeau să le concretizeze. Dar am avut şi parteneri excelenţi care şi-au dus treaba până la capăt.

Cel mai bun partener

Când am pornit în afaceri, am avut un partener extraordinar – pe tatăl meu. Asta e greu de egalat. Am avut o relaţie formidabilă. Am muncit pe şantierele lui de construcţii pe durata verii. Am menţionat deja atenţia lui la detalii, pe care am preluat-o, şi îmi amintesc cum aduna şi recicla cuie nefolosite în construcţiile la care lucram.

Nu avea niciun hobby. Era absorbit de munca lui şi nu se sătura niciodată de ea, astfel încât nu avea nevoie de

distracţii. Îşi lua mereu notiţe, iar seara sau la sfârşit de săptămână, când vorbea la telefon, ascultarea conversaţiilor sale constituia pentru mine o experienţă educativă în sine. Ştia cum să negocieze şi cred că abilitatea mea de negociator se datorează în parte atenţiei pe care i-o acordam atunci când vorbea la telefon – conversaţiile lui fiind mereu despre afacerea sa. Era precis şi nu voia să piardă vremea. Trecea imediat la subiect.

M-a învăţat totodată să fiu precaut. Datorită lui, am învăţat că afacerile necesită atât tenacitate, cât şi perspicacitate. Tatăl meu era atât de harnic, încât putea simţi imediat dacă cineva nu era. Era atât de puternic, încât putea detecta imediat punctele slabe ale altei persoane.

Am învăţat totodată să am încredere în instinctele mele. Acest aspect poate fi educat, dar poate fi, de asemenea, un talent înnăscut. Uneori, pur şi simplu, nu am presimţiri bune legate de o persoană. Alteori, ştiu imediat că îmi place cineva, aşa cum s-a întâmplat cu Mark Burnett şi cu Robert. Acum, am deja suficientă experienţă pentru a şti că instinctele mele sunt bine dezvoltate.

Ca antreprenori, veţi avea angajaţi. Am o teorie cum că fiecare persoană pe care o angajezi e un risc asumat,

indiferent de scrisorile sale de recomandare. Am angajat oameni care au absolvit cele mai bune şcoli şi nu au făcut o treabă prea grozavă. Şi am angajat oameni fără recomandări, care s-au descurcat de minune. Alteori lucrurile stau invers. Dar nu e mereu uşor să evaluezi capacităţile cuiva până nu vezi acel om în acţiune şi până nu îl supui câtorva încercări. Am fost surprins, atât plăcut, cât şi neplăcut, de-a lungul timpului. Dar e important să acorzi oamenilor şansa de a demonstra de ce sunt în stare.

Cu partenerii, situaţia e întrucâtva diferită. Nu puteţi conta prea mult pe o perioadă de încercare-şi-eroare în care să evaluaţi calificările unei persoane, astfel încât în acest caz vă este util instinctul. E dificil de explicat cum funcţionează, însă există o dinamică nerostită căreia trebuie să-i acordaţi atenţie. Parteneriatele trebuie să aibă la baza lor loialitatea şi integritatea. Întrebaţi-vă dacă cele două atribute ies în evidenţă şi dacă ele funcţionează în ambele sensuri. Dacă un partener potenţial îşi face prea multă reclamă, asta e uneori un indiciu că ceva nu e în regulă. Nivelul lor de încredere în sine ar trebui să se manifeste de la început. Aveţi nevoie de un partener, nu de un ucenic.

Parteneriatele necesită totodată negociere. Ar trebui să

fie un cadru în care toată lumea are de câştigat. Altfel, nu e un parteneriat. Criteriul meu e că partenerii trebuie să fie oameni de bună-credinţă. Nu vreau să am de-a face cu niciun alt tip de persoană.

Robert a avut parte de unele experienţe de învăţare formidabile în viaţă şi merită să acordaţi atenţie lecţiilor lui. Chiar şi în calitate de antreprenori, ne bazăm pe oameni pentru a face bine treburile. E posibil să avem o idee originală, dar punerea ei în practică poate implica sute de oameni. Fiecare persoană devine o parte integrantă a succesului general.

Parteneriatele pot fi legate rapid

După cum am menţionat, am ştiut că-mi place de Mark Burnett din clipa în care l-am întâlnit, iar acel parteneriat a fost unul înfloritor încă din 2003. Emisiunea *The Apprentice* a avut premiera în ianuarie 2004 şi, de atunci, ne-am bucurat de un succes tot mai mare. Mark ştia că eu eram novice în industria respectivă, dar cu toate acestea mi-a arătat un mare respect. Am colaborat încă de la început. Îmi asculta sugestiile şi întrebările (şi aveam destule). Mi-a demonstrat că primul meu instinct a fost corect. E o persoană extraordinară şi un vizionar.

Mark a avut un impact enorm asupra industriei de

divertisment. Una dintre trăsăturile sale e că nu încetează niciodată să meargă înainte. Nu ştie ce înseamnă epuizarea şi are criterii foarte exigente de control al calităţii pentru tot ceea ce face. Noi nu suntem doar coproducători, ci şi prieteni şi ne petrecem timpul liber împreună. Lucrul care m-a impresionat cel mai mult la Mark atunci când l-am întâlnit prima oară a fost atitudinea lui foarte directă. Avea o idee, a cerut o întâlnire, am încheiat un contract şi am trecut la treabă. Ştia exact cum ar trebui să fie prezentată emisiunea *The Apprentice* la televiziune şi toate detaliile erau puse în ordine. Era clar că se gândise îndelung la ideea lui, ceea ce mi-a uşurat mie decizia. Pentru că a fost atât de bine pregătit, nu i-a fost greu să mă convingă. Evident, avea totodată un istoric profesional de succes în domeniul televiziunii, astfel încât ştiam că are experienţă şi că avea habar despre ce vorbea. Nu a fost nevoit să se străduiască să mă convingă, iar factorul de risc a fost cu siguranţă diminuat.

La fel, atunci când l-am întâlnit pe Robert, am ştiut că e un tip de treabă şi pe deasupra inteligent. Am fost impresionat de povestea vieţii lui şi de numărul uluitor de cărţi pe care le vându-se. M-am gândit că ar fi omul potrivit cu care să scriu o carte, iar asta s-a dovedit a fi o

idee bună. El a fost primul meu colaborator. Cartea noastră a fost un mare succes şi chiar recent a revenit în topul de bestselleruri din Shanghai, lucru care spune ceva, de vreme ce cartea a văzut lumina tiparului în anul 2006.

Dacă oamenii mă atacă, mă transform într-un luptător. Atunci când oamenii ştiu că te aperi, se gândesc de două ori înainte să se pună cu tine. Asta poate ajuta pe toată lumea să economisească mult timp şi multe cheltuieli legale. Nu îmi place să atac oamenii, dar uneori e necesar. Sunt de acord cu Robert când spune că succesul e cea mai dulce răzbunare.

Un lucru care m-a scutit de multe încercări şi greşeli e avantajul de a fi lucrat cu tatăl meu şi de a-l fi urmărit de la o vârstă fragedă. A fost o educaţie extrem de importantă şi îi rămân recunoscător pentru exemplul său. Robert nu a avut parte de acest lucru în aceeaşi măsură în viaţa sa şi a învăţat unele lecţii dure – cu toate acestea a reuşit şi consideră că dificultăţile l-au pus pe drumul către succes. Am avut şi eu problemele mele de dificultăţi, dar cred că am învăţat să evaluez oamenii de la o vârstă fragedă datorită influenţei tatălui meu.

Cum am învăţat să administrez o echipă

Pe când mă aflam la început, am încheiat o afacere pe

durata facultăţii împreună cu tatăl meu, în Cincinnati, Ohio. Am găsit un complex rezidenţial pe nume Swifton Village, ce cuprindea 1 200 apartamente, din care 800 erau neocupate. Complexul fusese finanţat cu fonduri federale şi acum era executat silit, fiind scos la licitaţie. Era într-o asemenea stare de deteriorare, încât nimeni altcineva nu a mai licitat. Urma să fie mult de muncă la el, dar am licitat o sumă minimă şi a fost acceptată.

Pentru a nu mai lungi povestea, în decurs de un an, locul a fost frumos recondiţionat şi am închiriat toate apartamentele. Ce vreau să spun e că a trebuit să discutăm cu şase manageri de proiect diferiţi până să-l găsim pe cel potrivit. Unii manageri au fost oneşti, dar nu prea inteligenţi. Alţii au fost de-a dreptul ridicoli. A trebuit să îi evaluăm continuu, iar unii, pur şi simplu, nu aveau calităţile necesare, cum ar fi de pildă inteligenţă managerială. Am găsit în cele din urmă un individ care ar fi fost potrivit. Era de fapt un mare mincinos şi un pungaş, dar avea un talent real ca manager. Mi-am putut da seama că şi-a făcut bine treaba – de cele mai multe ori. Trebuia doar să ştiu cum să mă port cu el. Ştiam că nu era întru totul de încredere, astfel încât relaţia dintre noi a fost una de respect reciproc îmbinat cu precauţie. Nu era

partenerul ideal, dar pentru noi lucrurile au funcţionat, iar complexul Swifton Village a fost administrat bine sub conducerea lui. Poate că era un hoţ, dar era totodată capabil. Obişnuiam să glumesc cu el şi să-i spun: „Te plătim cu 50.000 de dolari şi tot ceea ce poţi fura”. A fost o negociere bizară, dar el a păstrat complexul într-o formă bună.

Peste câţiva ani, situaţia cartierului s-a înrăutăţit şi am scos complexul la vânzare. Am primit imediat un răspuns. Însă negocierea contractului cu individul respectiv a fost pentru mine o lecţie foarte bună de negociere şi parteneriat. Din motive evidente, încrederea mea era limitată*, eram în gardă şi asta mi-a fost de folos.

Echipele mele

Pentru orice proiect pe care îl realizăm, naţional sau internaţional, vom avea echipe care se ocupă de nevoile şi cerinţele de zi cu zi ale proiectului respectiv. Trump Internaţional Hotel & Tower Chicago va avea un manager general şi la fel se va întâmpla cu fiecare dintre celelalte proiecte. Desigur, va exista totodată un personal complet. Într-un fel, aceste echipe seamănă în mare măsură cu parteneriatele. Toate entităţile trebuie să muncească şi să funcţioneze bine împreună pentru a avea succes, mai ales

în industria hotelieră, de vreme ce aceasta se sprijină atât de mult pe servicii excelente oferite clienţilor. Bineînţeles, aceasta e o prioritate pentru toate clădirile noastre. Managerii şi toţi angajaţii mei ştiu că sunt exigent, dar corect, şi standardul pe care ei îl reprezintă poate scoate la iveală tot ce e mai bun din oameni.

Am o echipă nouă la The Trump Organization, care a generat recunoaştere internaţională pentru Trump Hotel Collection. Echipa despre care vorbesc e alcătuită din cei trei copii mai mari ai mei: Don, Ivanka şi Eric. Ei au lucrat la multe proiecte şi s-au dovedit a fi parteneri de nădejde. Poate că au început ca ucenici, dar acum acest calificativ se aplică doar la apariţiile lor în calitate de consilieri ai mei în emisiunea de televiziune *The Apprentice.*

Când mă gândesc la parteneri ideali, ei sunt acei parteneri. Copiii mei muncesc extrem de mult, le place ceea ce fac şi muncesc în mod independent, cu rezultate de care ar fi mândru orice om de afaceri bun. Ivanka are propria linie de bijuterii, dar şi de pantofi şi poşete, şi se achită de responsabilităţile suplimentare ca o adevărată profesionistă. Toţi trei sunt activi şi eficienţi când vine vorba de acţiunile lor caritabile, iar etica muncii de care dau dovadă e dincolo de orice reproş. Ca tată, nu aş putea

fi mai mândru. Atunci când vine vorba de cei trei parteneri grozavi ai mei, aş spune că sunt un om norocos.

Partener rău, partener bun

Partenerii sunt foarte importanţi. Pentru Robert, un partener bun este, mai presus de toate, unul de încredere. Bineînţeles, ei posedă toate deprinderile şi talentele necesare pentru a fi partenerii săi dar, pentru un soldat al Marinei Militare ca Robert, onoarea e pe primul loc. Robert nu cere de la alţii decât ceea ce oferă el. Aşa găsiţi un partener bun. Eu caut oameni care au aceleaşi valori ca mine. Altfel, relaţia dintre noi nu va funcţiona.

În cazul în care nu sunteţi sigur că aţi fi un partener bun, poate că nu e o treabă pentru voi. Nu toţi au stofa de parteneri în sensul tradiţional. E aproape imposibil să construiţi o afacere de succes fără relaţii. Dar puteţi face acest lucru fără parteneri, dacă sunteţi capabili să structuraţi contracte şi să găsiţi oamenii cu talentele potrivite pentru proiecte sau lucrări specifice. De pildă, dacă cu construiesc o clădire nouă, voi aduce arhitectul care îşi va aduce, la rândul lui, echipa şi voi găsi constructorii, arhitecţii peisagişti potriviţi şi aşa mai departe. Poate fi un proces complex, dar care merită, pentru că întregul proiect de dezvoltare este al tău şi tu

deţii controlul. Prin urmare, dacă nu sunteţi sigur că puteţi avea relaţii bune de afaceri, cred că a venit vremea să vă uitaţi în oglindă şi să vă întrebaţi de ce.

O cale de a deveni un partener bun e să vă întrebaţi: „Ce fel de partener mi-ar plăcea să am?” Apoi să deveniţi voi înşivă acel tip de partener. Integritatea are un fel al ei de a atrage integritate, dar asta nu înseamnă că acest lucru se va întâmpla automat. Unii oameni nu sunt musai răi. Sunt doar nepotriviţi. Totuşi, unii oameni sunt, pur şi simplu, răi. E ca şi cum nu se pot abţine să nu fie aşa. Aşa că rămân cu ochii în patru până când partenerii se dovedesc a fi persoane de încredere.

Am avut prieteni şi parteneri care s-au transformat în adversari, atunci când a venit vorba de o proprietate imobiliară. Un prieten a urmărit să achiziţioneze exact clădirea despre care ştia că sunt eu interesat, iar asta nu într-o manieră corectă. Am fost şocat, pentru că îl cunoşteam de multă vreme şi îl consideram prieten. Mă bucur să pot spune că iţele au fost în final descurcate, dar a fost o împrejurare din care am avut de învăţat. Nu îi voi menţiona numele pentru că nu e necesar, dar aceste lucruri se întâmplă şi a fost o lecţie bună. Atunci când vine vorba de afaceri, oamenii pot fi surprinzători, în toate

privinţele.

Într-un episod recent din *The Celebrity Apprentice,* Niki Taylor a fost manageră de proiect şi echipa ei a pierdut. În loc să caute pe cineva pe care să dea vina, ea şi-a asumat pe deplin responsabilitatea pentru înfrângere şi s-a oferit să fie concediată. A dat dovadă de integritate şi i-am admirat tăria de caracter, la fel ca întreaga ei echipă. Relaţia pe care a avut-o cu echipa sa a fost una de respect total, iar ea a plecat demnă şi admirată de toţi.

Afaceri **versus** ***parteneriate*** îmi amintesc de o conversaţie purtată cu Robert în urmă cu câţiva ani despre parteneriate şi despre cât de dificile pot fi acestea. Trecea prin momentele neplăcute ale destrămării unui parteneriat. Eu prefer să fac afaceri cu alţi oameni, dar să nu intru în parteneriate, pentru că acestea sunt prea complicate şi pot să sfârşească în cele din urmă prost. Afacerile sunt mai uşoare. Se păstrează relaţia, dar nu şi bagajul ce vine cu un parteneriat total. Parteneriatele sunt ca o căsnicie. Pot fi minunate sau groaznice. Dacă puteţi, limitaţi-vă la afacerile încheiate cu oameni care vă plac şi în care aveţi încredere. Apoi, puteţi să treceţi mai departe la următoarea afacere.

Am petrecut mulţi ani făcând afaceri. Reputaţia mea e

de aşa natură încât pot apela la oamenii potriviţi şi rezolva uşor treburile alături de ei. Înţeleg că probabil nu deţineţi un asemenea avantaj, mai ales atunci când sunteţi la început, astfel încât aş sugera să păstraţi cuvântul „afacere” în minte, pe măsură ce înaintaţi în cariera voastră de afaceri. A gândi că „e o afacere” în loc de „e un parteneriat” sau „e o căsnicie” poate fi o atitudine foarte eliberatoare. Mintea voastră se va deschide către idei noi. E la fel ca abordarea mea a situaţiilor dificile. Voi întreba: „E acesta un simplu neajuns sau e o catastrofă?” De cele mai multe ori, evenimentele se încadrează în categoria micilor neajunsuri. E uimitor cât de mult se pot limpezi lucrurile atunci când procedaţi astfel.

Arta negocierii

Una dintre deprinderile de care veţi avea nevoie e negocierea. Sunt cunoscut pentru abilităţile mele de negociere, iar asta e o condiţie indispensabilă atunci când închei afaceri. Cele mai bune afaceri sunt cele în care toată lumea are de câştigat. Negocierea presupune în mai mare măsură persuasiune decât forţă. Seamănă puţin cu diplomaţia, deşi cineva poate rămâne un individ încăpăţânat, chiar dacă e diplomat. Trebuie să ştiţi ce anume doreşte cealaltă parte şi care e punctul de vedere

al oamenilor respectivi. Fiţi rezonabili şi flexibili şi nu lăsaţi niciodată pe nimeni să ştie care este exact punctul vostru de vedere. Cunoaşterea înseamnă putere, aşa că păstraţi cât mai multe informaţii pentru voi. Şi nu uitaţi regula de aur a negocierii: „Cel care deţine aurul face regulile”. Asta nu anulează oportunităţile egale, dar e un aspect nerostit, cu siguranţă prezent în cadrul negocierii. Amintiţi-vă întotdeauna că e posibil să puneţi bazele unor afaceri viitoare, aşa că accentul ar trebui să fie pus pe corectitudine şi integritate.

Oamenilor le place să facă afaceri cu mine, deoarece ştiu că acestea vor fi profitabile, că lucrez repede şi că vor fi trataţi corect. Aceasta e o reputaţie obţinută prin muncă şi care rămâne intactă. Asta nu înseamnă că e uşor să faci afaceri cu mine, pentru că sunt o persoană exigentă. Dar nu sunt constrâns de aşteptări şi, cel mai adesea, afacerile ajung să fie în avantajul tuturor. Când eu şi Robert ne-am decis să scriem prima noastră carte împreună, lucrurile nu au fost complicate. Nu s-a negociat foarte mult pentru că nu a fost necesar.

Au existat împrejurări în care nu mi-a venit să cred cât de multe erau lucrurile pe care nu le ştia cealaltă parte. Am ştiut imediat că puteam da o mare lovitură, şi asta

repede, bazându-mă doar pe aparenta lor lipsă de informaţii şi de pregătire. Asta mă uimeşte întotdeauna. Dar nu urmăresc să obţin un profit necinstit de pe urma nimănui. E doar o idee bună să fiţi cât mai pregătiţi cu putinţă, oricare ar fi lucrul pe care îl faceţi. Iar uneori e bine să faci pe prostul. Vorba proverbului: „Trebuie să fii destul de deştept ca să faci pe prostul”. De ce? E o modalitate bună de a afla cât de multe nu ştiu partenerii voştri de negociere. E totodată o manieră eficientă de a vedea dacă sunt dispuşi să treacă peste voi. Concluzia: aveţi încredere în instinctele voastre, mai ales dacă ele sunt bine ascuţite.

Antreprenorii noi ar putea întreba: „Cum îţi ascuţi instinctele?” Acest lucru vine odată cu experienţa, dar cred că avem cu toţii acel sistem de alarmă interior care se declanşează. Ascultaţi-l. Poate că nici măcar nu îl puteţi exprima în cuvinte, dar el vă va servi ca avertisment. I-am sfătuit adesea pe oameni să „fie paranoici”. Asta e o modalitate de a le spune să fie precauţi. O altă cale e să vă asiguraţi că sunteţi bine pregătiţi zi de zi. Folosiţi-vă de mass-media pentru a fi la curent cu evenimentele globale şi naţionale. Încercaţi să fiţi la curent cu cât mai multe subiecte şi industrii cu putinţă.

Critica şi conflictele

Am avut relaţii cu mass-media, care variază de la cele mai bune şi până la cele mai proaste. Cele bune sunt trainice. Am acordat multe interviuri de televiziune pentru Regis Philbin, Barbara Walters, Larry King, Neil Cavuto, emisiunea *Access Hollywood* şi pentru mulţi alţii de-a lungul anilor. Sunt un oaspete frecvent şi menţinem relaţiile profesionale, iar uneori devenim prieteni, pentru că respectul e reciproc. Există un raport profesional şi personal, însă, ocazional, de-a lungul timpului, am fost înţepat de presă – de fapt, de multe ori. Dar adevărul e că există mulţi jurnalişti buni care pot fi şi vor rămâne corecţi.

Îmi amintesc cum am fost criticat când a fost ridicată clădirea Trump World Tower din United Nations Piaza. În *The New York Times* a apărut un articol scris de prestigiosul critic de arhitectură Herbert Muschamp, care a lăudat-o ca fiind „un turn de sticlă arătos”. Apoi a comentat: „Trump se descurcă mai bine atunci când îşi ignoră criticii decât atunci când le acordă atenţie”. Criticile sunt mai uşor de suportat atunci când îţi dai seama că singurii oameni care nu sunt criticaţi sunt cei care nu-şi asumă riscuri. Nu vă temeţi de riscul implicat – au fost criticaţi şi oameni mai importanţi.

Oamenii vă vor transforma într-o ţintă a criticilor, dacă asta atrage atenţia asupra lor. Există, de obicei, un subtext al atacului lor, lucru pe care l-am observat după ce am devenit ţinta criticilor de mai multe ori. O modalitate de a le domoli interesul faţă de voi e să nu le răspundeţi, pentru că ei nu încearcă decât să provoace o reacţie din partea voastră, între timp, au atras atenţia lumii asupra voastră, iar asta poate fi uneori în beneficiul vostru. Asiguraţi-vă că vedeţi atât avantajele, cât şi dezavantajele, atunci când şi dacă vi se întâmplă acest lucru, deoarece există situaţii în care trebuie să vă apăraţi.

Am fost totodată implicat în multe procese, care nu reprezintă soluţia mea preferată, dar uneori ele sunt, pur şi simplu, necesare. Oamenii întrec măsura şi devin iraţionali sau lipsiţi de scrupule. Trebuie să îi înfruntaţi, altfel lumea ajunge să vă ştie că pe o persoană de care se poate profita uşor. Trebuie să vă apăraţi.

„Afacerile sunt uşoare. Oamenii sunt dificili.”, după cum spunea tatăl bogat al lui Robert. Însă, deprinderile sociale se formează odată cu experienţa şi atenţia. Şi, la fel ca în cazul lui Robert, am întâlnit în viaţa mea unii oameni extraordinari, care sunt aur curat, iar mediile lor de provenienţă, experienţele şi profesiilor lor sunt cât se

poate de diverse. Mulţi dintre ei mi-au devenit prieteni, ca rezultat al afacerilor pe care le-am făcut împreună. Aşa că, încă din prima zi a vieţii voastre de afaceri, luaţi în considerare importanţa parteneriatelor voastre – atât la nivelul personal, cât şi la cel profesional.

Rezumat. Relaţii

Afacerile sunt uşoare. Relaţiile cu oamenii sunt dificile. Există un proverb care spune: „Nu îţi poţi alege familia, dar îţi poţi alege prietenii”. Dacă sunteţi angajaţi, nu vă puteţi alege colegii de muncă. Dacă sunteţi un antreprenor, cea mai importantă sarcină a voastră e să alegeţi cu cine lucraţi. De fapt, nu există vreo sarcină mai importantă, pentru că angajaţii voştri sunt cei care vă vor reprezenta pe voi şi compania voastră.

Programul vostru de dezvoltare personală

Devenind antreprenori urmaţi poate cel mai bun program de dezvoltare personală, afacerea voastră putând fi cea mai bună şcoală de afaceri. În cazul în care creşteţi în plan personal, creşte şi afacerea. Din păcate, dacă nu creşteţi din punct de vedere personal, situaţia opusă este şi ea adevărată.

Antreprenoriatul este asemenea jocului de golf. Atunci

când rataţi gaura de la un metru şi jumătate, nu aveţi pe cine da vina decât pe voi înşivă, indiferent cât de mult veţi încerca să găsiţi o scuză sau un ţap ispăşitor.

Deşi acţiunile altor oameni pot să afecteze rezultatul final, acel rezultat final vă aparţine *vouă.* Atunci când alţi oameni risipesc banii afacerii voastre, afacerea şi banii sunt încă ai voştri. Dacă primiţi un sfat prost din partea consilierilor voştri, plătiţi pentru acel sfat cu sume mult mai mari decât simplul comision al consilierilor. Dacă daţi vina pe alţii pentru pierderile voastre, voi pierdeţi mai mult decât bani. Pierdeţi o şansă de a învăţa, de a creşte şi de a deveni antreprenori mai buni.

Unul dintre motivele pentru care cei mai mulţi oameni rămân în cadranul angajaţilor sau nu se dezvoltă în cadranul liber-profesioniştilor e că nu vor să-şi asume responsabilitatea pentru alţi oameni. Oamenii pot constitui cel mai important activ al vostru sau cel mai important pasiv.

Sarcina voastră cea mai importantă

Unul dintre motivele pentru care mulţi oameni nu se descurcă bine în afaceri e că nu se descurcă bine cu oamenii. Cunoaşteţi o astfel de persoană? O persoană care, pur şi simplu, nu poate relaţiona cu oamenii? Ea sau

el poate fi un mare inginer, contabil, inventator, avocat, artist sau cântăreţ, dar, pur şi simplu, nu se înţelege bine cu oamenii. Atingerea regelui Midas se referă de fapt la voi şi la relaţiile voastre cu oamenii. Să vă înţelegeţi bine cu oamenii este sarcina voastră cea mai importantă şi nu e una uşoară. De ce? Pentru că oamenii vin în multe forme, dimensiuni şi tipuri. Iată câţiva dintre oamenii cu care va trebui să relaţionaţi ca antreprenori.

Colaborarea cu investitorii

Aceştia sunt oamenii care au puterea de a vă transforma ideea într-o afacere. Dacă nu au încredere în deprinderile voastre antreprenoriale, vor spune: „E o idee grozavă, dar nu mă interesează, mulţumesc”. Ei pot totuşi să nu fie atât de drăguţi în exprimare. Un aspect ironic e că lumea e plină de investitori care caută investiţii bune. Problema e că există puţini antreprenori buni în care merită să se investească. Sarcina voastră e să deveniţi antreprenori abili în care merită investit. Acest lucru necesită dezvoltare personală, pentru că a fi antreprenor e foarte diferit de a fi angajat. Un antreprenor trebuie să aibă deprinderi pe care majoritatea oamenilor nu le au.

Iată prima voastră lecţie în sfera atragerii de investitori care să vă finanţeze. Haideţi să o numim „ABC-ul

finanţării”. În primul rând, majoritatea oamenilor au idei foarte bune. Problema e că nu pot găsi finanţare pentru că privesc întregul exerciţiu din perspectiva greşită. Dacă doriţi să atrageţi finanţare, trebuie să priviţi lumea din perspectiva unui investitor profesionist din cadranul I. Învestitorilor profesionişti nu le pasă în primul rând de produsul vostru, deşi produsul contează cu adevărat. Primul lucru pe care un investitor profesionist vrea să-l ştie e cine sunteţi, care e experienţa voastră, echipa voastră şi cine vă mai susţine. Ei vor să ştie cine vă sunt partenerii, membrii comisiei de consiliere, bancherul vostru şi alţi investitori. Un profesionist se uită la oameni, deoarece el ştie că afacerea are legătură cu oamenii.

De vreme ce majoritatea antreprenorilor noi nu au experienţă ca antreprenori, iar antreprenorii profesionişti nu vor investi în ei sau în afacerea lor, multe afaceri aflate la început adună bani de la prieteni şi de la familie, pariind pe prietenie şi pe dragoste, în locul deprinderilor de afaceri. Aici e punctul în care lucrurile devin înşelătoare. E o situaţie paradoxală. Vă doriţi o şansă de a dovedi că sunteţi antreprenori cu deprinderi excelente, dar sunteţi nevoiţi să îi convingeţi pe oameni că sunteţi un antreprenor înainte să puteţi dobândi acele deprinderi de

afaceri excelente. Acesta e exact motivul pentru care următorul tip de persoană este important.

Colaborarea cu partenerii

Unii antreprenori lucrează pe cont propriu, dar mulţi alţii au parteneri. Partenerii sunt importanţi, pentru că nimeni nu cunoaşte toate răspunsurile sau posedă toate deprinderile cerute la fiecare nivel al triunghiului P-I. Deţinerea unui partener vă poate spori şansele de supravieţuire în primii cinci ani de existenţă a afacerii, intervalul de timp în care majoritatea companiilor noi eşuează.

Cele mai bune parteneriate sunt cele în care fiecare persoană contribuie la reuşita companiei cu deprinderi, talente şi experienţe complementare. De exemplu, e un lucru obişnuit să vezi că un partener e sociabil şi celălalt excelează din punctul de vedere al operaţiunilor, în alte parteneriate, puteţi găsi un partener care adoră imaginea de ansamblu şi un altul căruia îi plac detaliile. Aţi înţeles ideea. Un parteneriat de afaceri e ca o căsnicie. Dacă vă alegeţi partenerul potrivit, poate fi raiul pe pământ. Alegeţi partenerul nepotrivit şi va fi iadul pe pământ.

Cele mai bune parteneriate sunt alcătuite din trei oameni diferiţi:

1. **Visătorul**

Această persoană are o imagine frumoasă, viziunea perfectă a unui viitor luminos.

2. **Omul de afaceri**

Această persoană conduce afacerea. Omul de afaceri se asigură că toate piesele se potrivesc între ele şi că sarcinile sunt îndeplinite la termen.

3. **Câinele de pază**

O astfel de persoană nu are încredere în nimeni şi nu crede pe nimeni. Dacă cineva trebuie muşcat, aceasta e persoana la care să apelaţi.

Noi am învăţat să fim toate cele trei categorii de persoane. Unii antreprenori întrupează doar unul sau două roluri. Sunteţi capabili să fiţi toate cele trei tipuri de persoane? Dacă nu, angajaţi persoana sau persoanele ale căror roluri nu le puteţi juca, pentru că veţi avea nevoie de toate trei.

Iată un sfat legal ieftin, dar eficient. Înainte de a deveni parteneri oficiali într-o afacere, cel mai bine e să aveţi un avocat care să schiţeze un acord de „vânzare-cumpărare”, în caz că lucrurile merg prost sau unul dintre parteneri vrea să păstreze afacerea şi celălalt vrea să îşi vadă mai departe de drum. Un acord de vânzare-cumpărare e

asemenea unui contract prenupţial înainte de nuntă. După cum ştiţi, majoritatea ceremoniilor de nuntă se termină cu afirmaţia: „Până moartea ne va despărţi”. Un motiv pentru care 50% dintre căsnicii se termină cu divorţul e că divorţul e mult mai bun decât moartea.

Asemenea multor cupluri, mulţi parteneri potenţiali descoperă că sunt incompatibili atunci când încep să lucreze la un acord de vânzare-cumpărare. Acelaşi lucru e adevărat în cazul acordurilor prenupţiale. E cel mai bine să identificaţi din timp diferenţele dintre voi, în loc să le descoperiţi după iniţierea afacerii sau a căsătoriei.

Există o glumă veche care sună cam aşa:

Terapeutul: „De ce ai atât de multe probleme în relaţii?”

Clienta: „Par să atrag genul nepotrivit de bărbaţi”.

Terapeutul: „Nu e adevărat. Problemele tale încep când le dai bărbaţilor numărul tău de telefon”.

Aveţi grijă cum vă alegeţi partenerii. După cum se spune: „E uşor să te îndrăgosteşti. Mai greu e să rămâi îndrăgostit”. Problemele încep imediat după luna de miere. Dacă nu puteţi rezolva problemele împreună, ele se vor aduna. În căsnicie şi în afaceri, e uşor să urâţi oamenii pe care i-aţi iubit odinioară.

Aşa că începeţi cu un acord de vânzare-cumpărare

înainte de a deveni parteneri. Toţi avem părţi bune şi părţi rele. Simpla discutare a unui acord de vânzare-cumpărare vă poate îngădui să vedeţi adevărata faţă a potenţialului vostru partener, precum şi a voastră.

Numai visătorii cred că relaţiile sunt mereu fericite. Toate relaţiile au dezacordurile lor. Dacă aveţi parteneri buni, dezacordurile dintre voi pot fi productive. De multe ori, ideile bune se nasc din discuţii aprinse. Totuşi, dacă nu există decât discuţii în contradictoriu, certuri, dezacorduri, din care nu rezultă idei bune, parteneriatul este unul de proastă calitate. Când Larry Page şi Sergey Brin s-au întâlnit prima oară, aproape că nu au fost de acord în nicio privinţă. Apoi au căzut de acord asupra motorului de căutare online Google.

Cum să fiţi un partener bun

Probabil observaţi că în *The Apprentice* Donald ascultă, priveşte şi pune întrebări mai mult decât vorbeşte sau oferă sfaturi. Aşa procedează liderii buni. Creatorul nostru ne-a dat doi ochi, două urechi şi o singură gură. Mesajul este următorul: ascultaţi mai mult, observaţi mai mult şi vorbiţi mai puţin. Dacă oamenii nu fac decât să vorbească şi nimeni nu ascultă, afacerea are probleme foarte mari. Liderii care vorbesc, dar nu reuşesc să asculte, nu sunt

lideri buni.

Când cereţi bani unui investitor, e mai bine să vorbiţi mai puţin şi să ascultaţi mai mult. Veţi învăţa multe despre afaceri, dacă ştiţi ce consideră investitorii că e important.

Colaborarea cu consilierii

Investitorii vor să ştie cine vă sunt consilierii. Tuturor companiilor publice li se cere să aibă un consiliu de administraţie. Chiar dacă nu plănuiţi să vă listaţi compania la bursă, ar trebui să aveţi un consiliu de administraţie. De exemplu, dacă aveţi de gând să deschideţi un restaurant, ar trebui să aveţi consilieri care au demarat şi au operat cu succes un restaurant. Aveţi totodată nevoie de consilieri legali şi de contabili buni. Nu vă grăbiţi atunci când vă alegeţi consilierii. Nu toţi consilierii sunt pricepuţi. Comisia voastră de consiliere vă poate economisi mult timp, mulţi bani şi vă poate scăpa de multe supărări. Un investitor profesionist se va uita la cine vă sunt consilierii şi la reputaţia lor.

Gândiţi-vă la consilieri ca la instructorii voştri de afaceri şi ca la cei mai buni profesori. Deţinerea unei afaceri reale şi a unei echipe de consilieri din lumea reală poate fi cea mai bună cale de a dobândi o educaţie de afaceri în lumea reală. Dar trebuie să vă faceţi şi voi datoria, iar asta

înseamnă să fiţi elevi buni, să ascultaţi, să învăţaţi şi să vă corectaţi greşelile. Nu trebuie să faceţi tot ceea ce vă spun consilierii să faceţi, dar trebuie să ascultaţi tot ce vă spun. Dacă nu ascultaţi, nu aveţi nevoie de consilieri sau trebuie să îi schimbaţi.

Colaborarea cu angajaţii voştri

Acesta e adesea cel mai dificil grup de persoane cu care veţi lucra, dar rezistenţi, pentru că angajaţii voştri vă pot fi cei mai buni profesori.

De vreme ce o afacere este alcătuită din deprinderi diferite (deprinderi precum cele contabile, legale, de servicii, clienţi, marketing, vânzări, dezvoltare a produselor şi aşa mai departe), reprezentate de cele opt unităţi ale afacerii, aveţi de-a face cu un grup de oameni foarte specializaţi. Unii vor fi motivaţi, alţii nu, unii cinstiţi, alţii nu. Mobilizarea acestui grup pentru a se concentra asupra obiectivelor afacerii nu e o sarcină uşoară, dar este sarcina voastră. Nu uitaţi că un măr stricat va strica şi restul merelor din coş. E important să învăţaţi cum să vă protejaţi muncitorii de merele stricate. Dacă un investitor simte că aveţi probleme cu angajaţii sau că nu sunteţi un lider competent, nu va investi în voi.

Una dintre cele mai mari nemulţumiri pe care le veţi

folosi voi înşivă sau le veţi auzi la alţi antreprenori e: „Nu găsesc oameni competenţi”. Pentru că majoritatea antreprenorilor novici au puţină experienţă de conducere a angajaţilor în lumea reală, ei spun adesea: „Nu pot găsi muncitori buni în ziua de azi”. În majoritatea cazurilor, problema reală e că antreprenorul nu e încă un lider abil. Pe măsură ce antreprenorii îşi dezvoltă abilităţile de leadership, calitatea angajaţilor lor se va îmbunătăţi.

Colaborarea cu clienţii voştri

Nu în ultimul rând, o afacere trebuie să aibă clienţi şi relaţii cu clienţii excelente. Clienţii voştri vă vor fi unii dintre cei mai buni profesori.

Un investitor profesionist va întreba întotdeauna: „Cine sunt clienţii şi de ce au ei nevoie de produsul sau de serviciul tău?” într-o lume caracterizată de o competiţie tot mai acerbă pentru timpul şi banii clienţilor, trebuie să vă cunoaşteţi clienţii, să ştiţi de ce au nevoie de afacerea voastră şi cum să menţineţi o relaţie cu ei.

Adesea, antreprenorii din cadranul liber-profesioniştilor au o relaţie personală directă cu clienţii lor. Câteva exemple ar fi relaţia dintre doctor şi pacient în practica medicală şi cea dintre avocat şi client în practica legală.

În cadranul P, al patronilor, relaţia e diferită. Nu mai e o

relaţie personală directă. Antreprenorii din cadranul P trebuie să întreţină o relaţie personală prin intermediul unor medii diferite de comunicare, care necesită deprinderi diferite.

Noi întreţinem o relaţie personală cu milioane de clienţi prin intermediul echipelor de managament, al televiziunii, al radioului, al canalelor sociale de media, al apariţiilor personale şi al cărţilor. Evident, un investitor vrea să ştie cum veţi atrage şi menţine clienţii buni.

Cea mai bună şcoală de afaceri

Acestea sunt motivele pentru care afacerea voastră poate fi cea mai bună şcoală de afaceri şi un program de dezvoltare personală care durează veşnic. Dacă deveniţi mai pricepuţi, toate celelalte lucruri se îmbunătăţesc. Dacă deveniţi grozavi, banii şi faima încep să curgă în direcţia voastră. Iar dacă îi învinuiţi pe alţii, amintiţi-vă că a învinui e o slăbiciune de caracter. Lumea e plină de antreprenori jalnici, adesea, pentru că aceştia nu reuşesc să îşi perceapă afacerea ca pe propria şcoală de afaceri.

Prezentări rapide

Sunteţi pregătiţi să vă prezentaţi rapid argumentele? Veţi avea nevoie de acest lucru pentru că are o mare importanţă în obţinerea finanţării. Mai întâi, trebuie să ştiţi

ce să spuneţi, iar acesta e momentul în care intră în scenă procesul de branding şi de planificare. Dar, odată ce v-aţi perfecţionat cuvintele, e vremea să le exersaţi, să le exersaţi şi iar să le exersaţi.

Ca orice alt lucru în viaţă, dacă vreţi să fiţi buni, trebuie să îl exersaţi, învăţaţi să vă prezentaţi rapid argumentele în favoarea afacerii voastre. Cu cât susţineţi mai bine aceste argumente, cu atât mai buni deveniţi voi şi afacerea voastră.

Amintiţi-vă de degetul mare. El reprezintă tăria de caracter. Degetul arătător înseamnă capacitatea voastră de a rămâne concentraţi pe durata prezentării argumentelor. Degetul mijlociu vă aminteşte de brandul şi de valorile voastre. Iar degetul inelar vă reaminteşte să construiţi relaţii bune. Aşadar exersaţi susţinerea argumentelor. Cu cât exersaţi mai mult, cu atât învăţaţi mai mult şi cu atât mai buni deveniţi. Cu cât sunteţi mai buni, cu atât mai bune sunt relaţiile voastre.

Prezentarea trebuie să fie concisă şi să sune bine. Ca mulţi dintre noi, investitorii sunt oameni ocupaţi şi nu vor avea timp de pierdut, nici răbdare să asculte prezentările de afaceri lungi şi plicticoase. Treceţi repede la obiect.

Îndrumar pentru prezentările rapide

Un ghid simplu pentru prezentarea propunerii voastre de afaceri se centrează pe patru aspecte principale. Înteresant e că acestea sunt aceleaşi patru puncte pe care ar trebui să le urmaţi atunci când vă concepeţi afacerea. Acordaţi cel mult două minute fiecărui punct din prezentare.

1. **Proiect**
   - Care e proiectul?
   - De ce este el unic?
   - De ce e necesară afacerea?
   - De ce vă vor iubi clienţii produsul?
2. **Parteneri**
   - Cine sunteţi voi?
   - Cine sunt partenerii voştri?
   - Ce educaţie aveţi?
   - Cât de multă experienţă aveţi cu toţii?
   - Cât de calificaţi sunteţi voi şi partenerii voştri să îndepliniţi proiectul cu succes?
3. **Finanţare**
   - Care e costul total al proiectului?
   - Cât de multe datorii şi cât de multe active există?
   - Partenerii investesc propriii bani?
   - Care sunt recompensele şi profitul investitorului pentru

riscul asumat?

- Care sunt taxele şi impozitele?
- Cine este directorul vostru contabil (DO) sau firma voastră de contabilitate?
- Cine este responsabil pentru comunicările cu investitorii?
- Care e strategia de ieşire a investitorului?

4. **Management**

- Cine vă conduce compania?
- Ce experienţă au persoanele respective?
- Care e istoricul realizărilor lor?
- Au dat vreodată greş?
- în ce fel e relaţionată experienţa lor cu industria voastră?
- Credeţi că aceasta e cea mai bună echipă de management pe care o puteţi reuni?
- Vă puteţi prezenta argumentele cu încredere?

Aceasta e prezentarea voastră, ţinută într-un interval total de opt minute sau mai puţin. Odată ce aţi prezentat pe scurt toate cele patru puncte, tăceţi. Cereţi să vi se adreseze întrebări, ascultaţi şi oferiţi răspunsuri concise. Amintiţi-vă să adresaţi întrebări în mai mare măsură decât să daţi răspunsuri.

Ar trebui totodată să adresaţi potenţialului investitor întrebări ca:

- Vă interesează acest proiect?
- Aţi mai investit vreodată într-un proiect aflat la început?
- Care vă sunt motivele de îngrijorare?

Dacă, şi numai dacă, investitorii sunt cu adevărat interesaţi, prezentaţi planul de afaceri şi alte informaţii relevante. Nu uitaţi că persoana care vorbeşte cel mai mult pierde. Cea care ascultă cel mai mult câştigă.

A asculta e un semn de respect. A fi interesaţi mai degrabă decât a încerca să păreţi interesanţi este, de asemenea, un semn de respect. Fiţi respectuoşi şi veţi avea de câştigat, nu doar în afaceri, ci şi în viaţă.

Două ponturi pentru obţinerea finanţării

Primul pont. Cereţi sfaturi de la contabili şi avocaţi atunci când vă pregătiţi argumentele propunerii de afaceri.

Aceasta nu e doar o practică bună, ci şi o educaţie excelentă. Dacă avocaţii şi contabilii sunt iscusiţi, veţi crea relaţii foarte bune. Ei vă pot totodată face cunoştinţă cu alţi oameni minunaţi.

Dacă sunt profesionişti incompetenţi, şi există mulţi de

acest gen, voi şi afacerea voastră veţi avea de suferit. Aşa că nu vă grăbiţi şi fiţi pretenţioşi atunci când vă alegeţi avocaţii şi contabilii.

Al doilea pont. Începeţi să cereţi bani înainte să aveţi nevoie de ei.

Tot ce trebuie să spuneţi e: „Încep o afacere în câteva luni”. Descrieţi pe scurt afacerea şi de ce sunteţi entuziaşti în privinţa ei. Această prezentare ar trebui să ţină mai puţin de un minut. Repet, dacă vorbiţi prea mult, aveţi de pierdut. După un minut, puneţi întrebări, cum ar fi: „Vă interesează? V-ar plăcea să auziţi mai multe?” Dacă răspunsul e afirmativ, întrebaţi: „Vă putem suna când suntem pregătiţi să demarăm discuţiile cu potenţiali investitori?”

Dacă oamenii spun că da, reţineţi-le numele şi respectaţi-vă promisiunea de a-i suna – în viitor, nu a doua zi.

Amintiţi-vă regula: „E mai uşor să cereţi bani atunci când nu aveţi nevoie de ei”. Nu trebuie să păreţi niciodată disperaţi şi nevoiaşi, chiar dacă sunteţi. Nu le depănaţi poveşti lacrimogene şi pline de suferinţă. Evitaţi exagerările şi promisiunile unor profituri uriaşe. Sunt mai multe şanse ca investitorii să creadă mai degrabă pe

cineva cu o atitudine conservatoare şi precaută, decât o persoană exagerată şi înfumurată. Aşa că, începeţi devreme, exersaţi, nu promiteţi marea cu sarea şi respectaţi aceste reguli ale strângerii de capital.

De ce se tem investitorii

Mulţi oameni visează să-şi dea demisia de la locul de muncă actual şi să pornească propria afacere, dar se tem să nu eşueze. E o grijă întemeiată.

Totuşi, să devii antreprenor nu e atât de complicat. Aproape oricine poate deveni antreprenor. De pildă, dacă un tânăr sau o tânără tunde gazonul vecinilor pentru 10 dolari, el sau ea e un antreprenor.

Lucrul care stabileşte dacă băiatul sau fata vor deveni mari antreprenori este destinaţia pe care o dau acelor bani.

Mulţi antreprenori, pur şi simplu, bagă în buzunar cei 10 dolari. Milioane de mici antreprenori din întreaga lume fac acest lucru. Atunci când bagă banii în buzunar, ei se alătură economiei subterane, fără să păstreze registre contabile sau să plătească taxe.

Acesta e lucrul de care se tem cel mai mult investitorii profesionişti. Ei ştiu că majoritatea antreprenorilor mici bagă banii în buzunar, hrănindu-se pe sine în loc să

hrănească afacerea şi să înapoieze banii investitorilor. Pe deasupra, punerea banilor în buzunar e o infracţiune. Majoritatea investitorilor nu îşi riscă banii pe infractori.

Lumea e plină de antreprenori din cadranul liber-profesioniştilor care trişează în privinţa taxelor şi a impozitelor, devenind membri ai economiei subterane. Îi puteţi întâlni în târgurile de vechituri, în talciocuri şi în pieţe. Sunt oameni care vă fac curat în case pe durata sfârşiturilor de săptămână, oameni care vă spală parbrizul cât staţi în intersecţie să se schimbe lumina semaforului, chelneri şi barmani care nu îşi declară bacşişurile şi miliarde de alţi oameni care fac tot ce le stă în putinţă să câştige un ban. Numai în Statele Unite, economia subterană e estimată la 1,5 până la 2 trilioane de dolari şi e în creştere. Fără înregistrări statistice, măsurarea acestei economii e dificilă.

Dacă faceţi parte din această economie lipsită de registre contabile şi de impozite, e mai bine să rămâneţi mici şi nedetectaţi. Problema atunci când vă aflaţi în economia subterană e că nu vă puteţi îmbogăţi. Dacă o persoană din subteran câştigă mulţi bani, cumpărând dintr-odată o casă mare, conducând maşini care atrag privirile, navigând pe iahturi noi şi cheltuind sume mari de

bani de pe cardurile lor de credit, „traiul lor pe picior mare” îi va aduce în atenţia publică şi a departamentului de taxe şi impozite. Dacă sunt prinşi pentru evaziune fiscală, afacerea lor este adesea distrusă şi ajung să cheltuiască mult timp şi mulţi bani pentru a se apăra.

În mod clar, nu vă recomandăm să deveniţi antreprenori în economia subterană. Facem referire la această economie doar pentru a stabili că ea există şi că e înfloritoare, şi pentru a vă sfătui să o evitaţi, dacă doriţi să dobândiţi Atingerea regelui Midas.

Trecerea din cadranul angajaţilor în cel al liber-profesioniştilor

Angajaţii nu trebuie să ţină evidenţă contabilă şi să plătească taxe. Compania pentru care lucrează face acest lucru în locul lor. Dacă angajaţii se preocupă de taxe, e pentru că urmăresc în primul rând restituirea acestora. Angajaţii nu au nevoie de un contabil public autorizat (CPA) sau de un avocat specializat pe taxe şi impozite, pentru că aceşti profesionişti nu au prea multe de făcut în cazul unui angajat. Există foarte puţine reduceri de taxe pentru angajaţi. Mai mult decât atât, cu cât un angajat câştigă mai mulţi bani, cu atât are de plătit mai multe taxe.

Această lipsă de cunoştinţe cu privire la taxe şi înregistrări contabile e cea care bagă în bubluc chiar şi pe cel mai cinstit antreprenor. Când o persoană face trecerea de la cadranul angajaţilor la cel al liber-profesioniştilor, dă peste o mulţime de taxe şi reglementări guvernamentale despre care puţini angajaţi au habar. Acesta e motivul pentru care relaţiile cu profesionişti precum contabilii şi consilierii pe tema taxelor şi impozitelor sunt atât de importante.

Antreprenorii se confruntă cu taxe suplimentare, cum ar fi:

- Taxa pe vânzări
- Taxa pe statutul de liber-profesionist ce lucrează pentru sine
- FICA (Federal Income Compensation Act, adică Social Security şi Medicare – asigurări sociale şi medicale)
- Taxa statală de şomaj
- Taxa federală de şomaj
- Alte taxe şi reglementări

Putem înţelege mai bine problema taxelor şi a impozitelor, folosind exemplul unui puşti care câştigă 10 dolari. Un angajat din cadranul A care câştigă 10 dolari va plăti aproximativ 30% taxe, rămânând cu un venit net de

şapte dolari.

Un liber-profesionist din cadranul L care câştigă 10 dolari va plăti aproximativ 60% taxe, rămânând cu un venit net de patru dolari. De asta majoritatea antreprenorilor mici bagă, pur şi simplu, cei 10 dolari în buzunar, devenind evazionişti fiscali şi infractori. Acesta e aspectul de care se tem mulţi investitori.

Rata ridicată a şomajului

Acest exemplu ilustrează, de asemenea, motivul pentru care şomajul e atât de ridicat. De ce ar vrea cineva să devină antreprenor, când guvernul îl pedepseşte pe micul antreprenor cu mai multe taxe, legi şi reglementări excesive? De ce şi-ar asuma toate acele riscuri doar pentru a fi pedepsit de guvern? Cum poate supravieţui un mic antreprenor, când guvernul reprezintă cea mai mare cheltuială? Cum poate un antreprenor să angajeze muncitori noi când guvernul face noile angajări din ce în ce mai costisitoare? Dacă sunteţi şomeri, de ce să deveniţi antreprenori, dacă puteţi să câştigaţi mai mulţi bani colectând ajutoarele sociale oferite de guvern?

Problema conţine soluţia. Cu alte cuvinte, taxele şi reglementările sunt problema şi totodată calea de rezolvare a acesteia. Unul dintre cele mai mari avantaje

ale antreprenoriatului e că guvernul vă oferă o reducere de taxe pentru consilierea contabilă, legală şi în domeniul taxelor şi al impozitelor. Dacă un angajat angajează un contabil, îi plăteşte serviciile de consiliere cu bani rămaşi în buzunar după plata taxelor. Ca antreprenori, plătiţi aceste servicii cu bani încă neimpozitaţi. În termeni simpli, guvernul vă oferă o reducere de taxe pentru că angajaţi consilieri isteţi. Aici e punctul în care antreprenorii obţin educaţia din lumea reală pe care angajaţii nu o primesc niciodată.

Majoritatea antreprenorilor mici văd în taxe, contabili şi avocaţi nişte paraziţi. Totuşi, schimbându-şi punctul de vedere, un antreprenor poate vedea taxele, contabilii şi avocaţii ca pe nişte parteneri în dezvoltarea Atingerii regelui Midas. Problema majorităţii liber-profesioniştilor e că sunt foşti angajaţi care au demisionat din posturile lor, iar acum îşi *deţin* locurile de muncă. Ei nu deţin o afacere. Legile de impozitare sunt scrise pentru oamenii care deţin afaceri, nu pentru oamenii care deţin joburi.

Cea mai importantă sarcină a unui liber-profesionist e să-şi transforme locul de muncă într-o afacere. Liber-profesioniştii fac acest lucru dezvoltându-şi Atingerea regelui Midas şi făcând tranziţia în cadranele P ŞI L

Cum se transformă un liber-profesionist în patron?

Ironia e că legile de impozitare sunt în realitate legi de recompensare şi stimulare. Legile de impozitare ne încurajează pe toţi să devenim proprietari de afaceri (P) sau investitori (I). În acelaşi timp, îi pedepsesc pe cei din cadranele angajaţilor (a) şi liber-profesioniştilor (L). Acest lucru e adevărat peste tot în lume.

Majoritatea antreprenorilor din cadranul liber-profesioniştilor sunt atât de ocupaţi să-şi păstreze jobul, încât nu reuşesc să se ocupe de adevărata lor sarcină, care este să-şi dezvolte afacerea şi să facă tranziţia în cadranele P ŞI I. Dacă nu vă ocupaţi de sarcina voastră reală, guvernul vă va pedepesi cu taxe excesive.

De ce sunt taxele metode de stimulare?

Reducerile la taxe sunt oferite oamenilor care fac ceea ce guvernul doreşte să se facă, anume:

1. Să creeze locuri de muncă
2. Să producă hrană
3. Să construiască locuinţe
4. Să furnizeze energie

Dacă vreţi să ştiţi mai multe despre taxe, angajaţi un contabil sau un avocat specializat în legile de impozitare şi

întrebaţi-i despre cele patru puncte listate mai sus. Dacă vă spun că aceste reduceri de taxe nu pot fi acordate sau că e prea riscant, căutaţi consilieri mai deştepţi care sunt dispuşi să vă educe, nu doar să vă taxeze cu ora. Impozitele sunt foarte importante. De aceea facem referire la ele aici. Însă nu puteţi să profitaţi de drepturile voastre, decât dacă aveţi relaţii bune cu consilieri excelenţi.

Odată ce înţelegeţi taxele şi impozitele din cadranele P ŞI I, veţi şti de ce companii precum General Electric câştigă miliarde de dolari şi nu plătesc practic nicio taxă, în mod legal. Ele au consilieri foarte abili, pe care îi plătesc cu ajutorul guvernului.

Acesta e totodată motivul pentru care guvernele absolvă de datorii marile bănci şi marile corporaţii, iar apoi măresc taxele din cadranele angajaţilor (a) şi liber-profesioniştilor (L). Taxele sunt neutre din punctul de vedere al veniturilor. Asta înseamnă că, dacă guvernul dă, el trebuie să şi ia. Aşadar, oferă reduceri de taxe celor care fac ceea ce doreşte guvernul şi îi taxează pe cei care nu fac ceea ce doreşte guvernul.

Sarcina unui antreprenor e să treacă din cadranul A în cadranul **L,** apoi din L în P şi apoi să obţină finanţare din cadranul I. Guvernul vrea acelaşi lucru. Procesul arată aşa:

Aceasta e calea urmată de majoritatea marilor antreprenori.

- Henry Ford a pornit Ford Motor Company în garajul său.
- Michael Dell a demarat compania de computere Dell din camera lui de cămin, în facultate.
- Steve Jobs a pornit Apple într-un garaj.
- Sergey Brin şi Larry Page au demarat Google în facultate.
- Mark Zuckerberg a pornit Facebook în facultate.
- Flewlett şi Packard şi-au demarat compania tehnologică într-un garaj.
- Bill Gates a cumpărat sistemul său de operare Microsoft de la o companie mică de programare.

După care şi-au croit drum prin cadranul CASHFLOW.

Un gând final

O mare diferenţă între antreprenorii din cadranul liber-profesioniştilor (L) şi din cel al proprietarilor de afaceri (P) e cuvântul „reţea”. Majoritatea angajaţilor şi liber-profesioniştilor nu sunt conştienţi de puterea reţelelor, dar cei mai bogaţi oameni şi cele mai mari afaceri ajung chiar să deţină reţele. Acesta e motivul pentru care cei bogaţi deţin reţele de televiziune, de radio, de francize, afaceri de

marketing în reţea şi reţele de brokeri / dealeri.

Vestea bună e că tehnologia înlesneşte mai mult ca oricând construirea reţelelor şi le menţine interconectate. Tehnologia face ca evoluţia către cadranele P ŞI I s-a fie mai uşoară. În prezent, companiile fac afaceri în întreaga lume într-o clipă. De aceea, există atât de mulţi milionari şi miliardari tineri care încă nu au împlinit treizeci de ani.

Deşi tehnologia uşurează lucrurile, antreprenorii încă au nevoie de relaţii bune, prin care să fie sfătuiţi, îndrumaţi, ajutaţi să crească şi să treacă în cadranele P ŞI I. Pentru ca antreprenorii să atragă oameni mai buni, trebuie să devină ei înşişi persoane cu un caracter mai bun din punct de vedere legal, etic şi moral. Trebuie totodată să devină mai isteţi.

Chiar dacă nu aveţi mulţi bani, chiar dacă vă lipseşte experienţa de afaceri în lumea reală şi aveţi puţini prieteni care să fie antreprenori, consideraţi-vă afacerea ca pe propria şcoală de afaceri şi propriul program de dezvoltare personală. Sunt multe de ştiut. Relaţiile voastre sunt instructorii voştri. Cu cât creşteţi mai mult, cu atât creşte şi afacerea.

Idei de reţinut Lucruri de făcut

•Nu toţi suntem făcuţi pentru a fi parteneri de afaceri şi

nu toată lumea are nevoie de un partener. Însă partenerii care au calităţi diferite de ale voastre pot fi foarte valoroşi.

- Partenerii nu vor fi mereu de acord. Dar, dacă nu extrageţi din dezacorduri idei mai bune, probabil că parteneriatul este unul nepotrivit.
- Sunt multe tipuri de oameni cu care veţi lucra. Abordaţi-i din perspectiva nevoilor lor, nu a nevoilor voastre.
- Ca să creşteţi, veţi avea nevoie de investitori. Dezvoltarea unor relaţii solide înseamnă şi să le respectaţi timpul şi atenţia şi să treceţi repede la subiect, cu o prezentare concisă a propunerii de afaceri.
- Taxele şi impozitele sunt probleme majore pe măsură ce faceţi trecerea din cadranul A în L, iar din L în P ŞI I. Nu treceţi cu vederea acest aspect important al administrării afacerilor. Dezvoltaţi relaţii cu cei mai buni consilieri pe care îi găsiţi în domeniul taxelor şi impozitelor.
- în cele din urmă, cu cât creşteţi mai mult prin oamenii cu care vă înconjuraţi, cu atât va creşte şi afacerea voastră. Fiţi pretenţioşi, alegeţi-i cu grijă.

- Stabiliţi parteneriate cu oamenii care vă împărtăşesc valorile, atitudinea şi motivaţia.
- Planificaţi sfârşitul unui parteneriat înainte de a-l începe, prin schiţarea unui acord de vânzare-cumpărare. Puteţi descoperi că nu sunteţi compatibili cu partenerii potenţiali chiar înainte de a semna acordul respectiv. Şi ar fi bine să aflaţi asta dinainte.

CAPITOLUL 5

Degetul mic **Lucruri mărunte care contează**

„Dacă am face toate lucrurile de care suntem capabili, am rămâne, la propriu, extrem de surprinşi de noi înşine”.

Thomas Edison

Lucrurile mărunte sunt lucruri importante

Robert Kiyosaki

ÎN PRIMUL RÂND, există o mare diferenţă între *lucrurile mărunte care contează* şi *gândirea măruntă.* Acesta e un motiv important pentru care atât de puţini antreprenori îşi dezvoltă Atingerea regelui Midas. Prea mulţi antreprenori *gândesc la scară mică* şi nu reuşesc să se concentreze asupra *lucrurilor mici care contează.*

Cadranul CASHFLOW

Să începem cu principiile de bază. Eu revin întotdeauna

la Cadranul CASHFLOW, pentru că el explică limpede atât de multe dintre aspectele comportamentului de afaceri. Înlesneşte înţelegerea motivelor pentru care atât de mulţi antreprenori devin prizonierii gândirii mărunte. Nu e vina lor. Pur şi simplu, s-a întâmplat ca ei să trăiască în contextul cadranelor A sau L.

Angajaţii (a) pot să demisioneze din locurile lor de muncă şi să demareze propria mică afacere. Cu alte cuvinte, ei migrează în cadranul L. Nimic greşit în asta, cu excepţia faptului că majoritatea rămân acolo. L, după cum vă amintiţi, înseamnă liber-profesionist, cu o afacere mică. Problema e că L mai reprezintă totodată lupta pentru supravieţuire şi, uneori, egoismul.

Mulţi oameni din cadranul L sunt fericiţi acolo şi asta e în regulă. Însă multora le-ar plăcea să migreze în cadranul P, pe tărâmul patronilor de afaceri, şi în cadranul I, în sfera

investitorilor. Ambele cadrane reprezintă libertatea şi bogăţia fără limite. Ele sunt cadranele celor bogaţi.

Nu e vorba de faptul că angajaţii şi liber-profesioniştii nu sunt destul de deştepţi pentru a se muta în cadranele P ŞI I. Ei sunt adesea prea deştepţi, iar asta spre neajunsul lor. Gândirea lor măruntă e cea care îi ţine captivi în cadranul L. Şi da, chiar vreau să spun captivi. Liber-profesioniştii trudesc mai mult decât restul lumii.

Iată câteva exemple ale gândirii lor mărunte.

Primul exemplu. Muncă multă, dar gândire la scară mică

Am un prieten care deţine un mic restaurant. E în afaceri de ani de zile. În fiecare dimineaţă, înainte să răsară soarele, prietenul meu cutreieră pieţele pentru a cumpăra cele mai proaspete fructe, legume, carne roşie, carne de pasăre şi peşte. Pe la 9 dimineaţa, revine la restaurant şi se apucă de gătit pentru clienţii de la prânz. La ora 10: 30, cele două chelneriţe ale sale intră în sală şi încep să pregătească mesele. Până la ora 11, deschide restaurantul. Pe timpul mesei de prânz prietenul meu e ocupat, ieşind personal din bucătărie pentru a-şi saluta clienţii. Are, în sfârşit, o pauză în jurul orei 14. În timp ce maşinile de spălat vase îi curăţă vesela, merge acasă ca

să tragă un pui de somn scurt. Se întoarce în jurul orei 17 ca să pregătească masa pentru clienţii de la cină. Ajunge în pat la ora 23, gata să o ia de la capăt în ziua următoare. Face asta şase zile pe săptămână.

Se plânge de programul lung, de impozite, de costurile tot mai mari ale alimentelor, de reglementările guvernamentale şi de eforturile de a găsi şi păstra angajaţi buni. E totodată supărat că niciunul dintre cei cinci copii ai săi nu vrea să preia afacerea.

El crede că amprenta sa personală – selectarea ingredientelor, salutarea fiecărui client care intră în restaurant, feţele de masă albe, băuturile generoase şi preţurile corecte – este cea care îi motivează pe clienţi să revină. Şi poate că are dreptate.

Dar, totodată, gândirea lui măruntă e cea care îi lungeşte programul de lucru şi îi menţine veniturile la un nivel redus. Aspectele pe care el le consideră a fi *lucruri mărunte care contează* sunt în realitate un exemplu de gândire măruntă.

Prietenul meu nu e sărac. Câştigă destui bani. Dar se îndoieşte că afacerea lui va creşte vreodată sau că va acumula prea multe bogăţii. Ştiu că asta nu se va întâmpla, decât dacă el încetează să mai gândească la

scară mică şi începe să se gândească la lucrurile mărunte care contează.

Al doilea exemplu. Gândirea măruntă te face şi mai mic

Am o altă prietenă care este o agentă imobiliară de mare succes. Când piaţa imobiliară s-a prăbuşit în 2007, acelaşi lucru s-a întâmplat şi cu afacerea ei. În loc să-şi schimbe gândirea, ea a ales să-şi închidă biroul, să concedieze majoritatea angajaţilor şi să muncească de acasă. Şi-a redus dimensiunile, la fel ca şi economia.

La o petrecere recentă, ea a venit la mine şi m-a întrebat: „Ţi-ai pierdut investiţiile imobiliare?”

„Nu”, am răspuns eu zâmbind. „De fapt, 2010 a fost cel mai bun an din viaţa mea. Kim şi cu mine am cumpărat cinci clădiri mari de apartamente, cu un total de aproximativ 1 400 apartamente noi de închiriat, plus un hotel de vacanţă şi cinci terenuri de golf, cu circa 87 de milioane de dolari”.

„De ce nu m-ai sunat, dacă ai căutat investiţii?” a întrebat ea surprinsă. „Ştii că vând proprietăţi imobiliare. Încă mai lucrez în domeniu”. „De ce nu m-ai sunat tu pe mine?” a fost replica mea. „Ştii că investesc în proprietăţi imobiliare”.

„Pur şi simplu, am presupus că piaţa imobiliară era la pământ şi că nimeni nu cumpăra”, a bombănit ea. „Cum ai obţinut împrumuturile? Cum ai găsit banii pentru avansuri?”

Cu acel răspuns, pentru mine a fost clar că gândurile noastre erau complet diferite şi că între noi se crease o prăpastie. Pentru ea, afacerile imobiliare se luptau să supravieţuiască, iar în cazul meu afacerile imobiliare înfloreau. La finalul serii, ea a mai făcut încă o încercare de a stabili o relaţie cu mine, spunând: „Sună-mă data viitoare, când vrei să cumperi ceva”.

Eu am răspuns: „Sună-mă tu când găseşti ceva”.

Până acum, nu m-a sunat.

Al treilea exemplu. Un specialist specializat

Un coleg de clasă de-al meu foarte deştept a urmat cursurile facultăţii de medicină pentru a deveni un doctor extrem de specializat. A fost un proces foarte, foarte lung. A devenit un liber – profesionist de înaltă specializare din cadranul L.

Cu circa trei ani în urmă, a fost diagnosticat cu un cancer la stomac şi a încetat să profeseze. Imediat, stilul său de viaţă s-a schimbat şi venitul său a scăzut drastic. Vestea bună e că s-a vindecat şi a început să-şi

reconstruiască baza de clienţi şi cabinetul. Problema e că este slăbit din punct de vedere fizic şi incapabil să mai muncească la fel de mult ca altă dată. Ca urmare, venitul său rămâne redus.

Vrea să iasă la pensie dar, fără să ofere consultaţii pacienţilor săi, nu poate câştiga destui bani pentru a-şi Acoperi cheltuielile zilnice, ca să nu mai vorbim de cele pentru pensie. Are de gând să muncească pentru tot restul vieţii, dar nu ştie cât mai are de trăit.

Aceşti trei antreprenori sunt exemple ale unor oameni de succes captivi în cadranul L, gândind la scară mică şi nereuşind să facă lucrurile mărunte care contează.

***Care sunt lucrurile mărunte*?**

Conceptul lucrurilor mărunte care contează e cunoscut, de asemenea, ca un avantaj competitiv în afaceri. E o calitate unică, pe care antreprenorul o deţine şi o înglobează afacerii, nu doar în cadranul L, ci şi în cadranele P ŞI I.

Acum, probabil că unii dintre voi vor spune: „Dar proprietarul de restaurant, agenta imobiliară şi doctorul au avut toţi o specializare. Ei făceau lucrurile mărunte, însă lucrurile mărunte nu au contat”.

E adevărat, însă aici e vorba de o diferenţă subtilă.

Lucrurile mărunte care contau pentru ei erau specializările lor personale, nu specializările afacerilor lor. Până când lucrul mărunt pe care îl faceţi nu devine lucrul mărunt pe care îl face afacerea voastră, el nu va conta. Până când specializările prietenilor mei nu devin specializările afacerilor lor, ei vor rămâne prizonieri în cadranul L. În cazurile lor, specializările lor, lucrurile pe care ei le puteau face, au fost cele care i-au împiedicat să-şi dezvolte afacerile.

Iată câteva exemple ale lucrurilor care contează.

Primul lucru mărunt. Pizza livrată mai rapid

Pizza e una dintre cele mai populare feluri de mâncare din America şi din lume. Aproape fiecare oraş din America are o pizzerie şi fiecare magazin alimentar are în ofertă pizza îngheţată. Rareori verificaţi cutia poştală fără să găsiţi un cupon pentru „două pizza la preţ de una” într-o broşură. E o afacere extrem de competitivă, aglomerată de pizzerii concurente, la fiecare colţ de stradă.

Cu mai multe decenii în urmă, Domino s Pizza a intrat pe scena aglomerată a pizzeriilor cu „pizza în 30 de minute sau mai puţin”. O pizza în 30 de minute sau mai repede e un exemplu de lucru mărunt care contează. Cei de la Domino s erau conştienţi de faptul că, atunci când

oamenilor li se face poftă de pizza, ei nu vor să aştepte. Aşa că, în 1973, Domino s şi-a restructurat întreaga afacere din cadranul P în jurul acestei promisiuni de livrare a unei pizza în 30 de minute. Afacerea lor, care se bucura deja de succes, a explodat. Treizeci de minute nu înseamnă un lucru mare. Dar pentru Dominos, acel lucru mărunt a făcut o mare diferenţă.

Din nefericire, în graba lor de a-şi respecta promisiunea celor 30 de minute, s-au produs două accidente care au implicat vehicule de livrare. Cei de la Domino s-au fost daţi în judecată pentru milioane de dolari şi de atunci au renunţat la promisiune. Chiar şi aşa, atunci când mă gândesc să comand o pizza, promisiunea de 30 de minute făcută de Dominos încă îmi vine în minte, chiar dacă ei nu o mai garantează.

Promisiunea de 30 de minute a celor de la Dominos e un exemplu de lucru mărunt care a contat. A fost o promisiune în jurul căreia a fost construită o întreagă afacere în cadranul P. În prezent, Dominos are sedii în peste 60 de ţări. În treizeci de minute sau nu, ei încă vând foarte multă pizza.

Al doilea lucru mărunt. Micşoraţi mereu preţurile

Walmart, cel mai mare angajator din Statele Unite, a

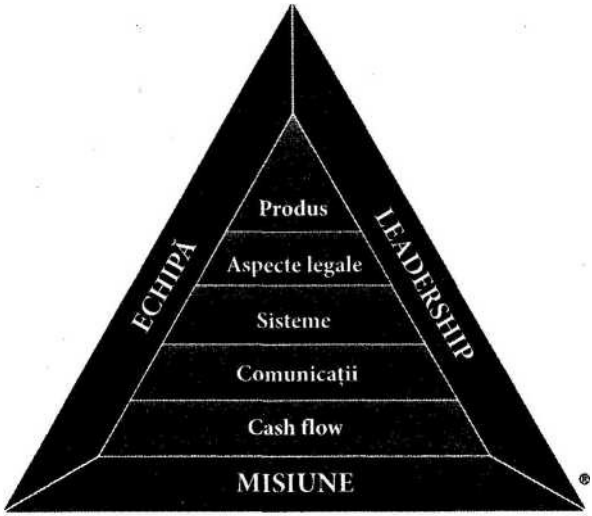
construit o afacere în jurul unui lucru pe care îl doresc clienţii – preţuri scăzute. Sam Walton, fondatorul Walmart, nu doar a redus unele preţuri. Pe măsură ce s-a dezvoltat, trecând din cadranul L în P, el a construit întreaga afacere în jurul acelei promisiuni simple de brand – preţuri scăzute. Preţurile scăzute sunt ADN-ul enormei şi complexei afaceri Walmart, care se concentrează asupra oferirii preţurilor celor mai mici la produse de calitate. Afacerea Walmart – depozitele, camioanele de transport, casele de marcat, sistemele informatice, absolut totul – e concentrată pe respectarea promisiunii de a oferi preţuri reduse, în permanenţă.

Recent, pe durata crizei financiare care a început în 2007, multe afaceri au fost nevoite să-şi reducă preţurile doar pentru a aduce oameni în magazine. Din nefericire, pentru că unele afaceri de retail nu erau concepute să ofere preţuri mici, reducerile de preţ le-au scos din joc.

În întreaga lume, milioane de afaceri mici sunt scoase de pe piaţă, pur şi simplu, pentru că nu pot concura cu lanţuri de magazine precum Walmart, Home Depot şi afaceri online cu costuri reduse precum Amazon. Lucrurile mărunte care contează pot ajuta o afacere să crească.

Acum că înţelegeţi felul în care antreprenorii împiedică

dezvoltarea afacerilor lor gândind şi acţionând la scară mică, iată cum stau lucrurile din perspectiva de afaceri. Vom folosi Triunghiul P-I.



Întregul Triunghi P-I se concentrează pe lucrurile mărunte. ADN-ul unei afaceri începe cu misiunea, care reprezintă temelia. Odată ce lui Sam Walton i-a fost clară misiunea oferirii consumatorilor a celor mai mici preţuri cu putinţă, şi-a găsit ţelul în viaţă şi a construit restul afacerii pentru a împlini acel ţel.

Când oamenii din cadranul L îşi reduc preţurile produselor şi serviciilor, dau adesea greş pentru că nu fac altceva decât să scadă preţul. Restul afacerii nu se

schimbă. Celelalte arii ale Triunghiului P-I continuă să facă ceea ce făceau şi înainte. Această strategie nu va funcţiona. O companie construită pentru preţuri mai mari va muri atunci când preţurile sunt scăzute prea mult, în afara cazului în care se schimbă şi celelalte componente ale afacerii, în manieră adecvată.

Al treilea lucru mărunt. Livrarea peste noapte

Federal Express, companie acum numită Fedex, a luat cu asalt scena afacerilor cu promisiunea livrării peste noapte. Livrarea peste noapte a fost un lucru mărunt, care a contat mult. În prezent, Fedex e o afacere de mai multe miliarde de dolari.

Datorită operaţiunilor sale din întreaga lume, Fedex a trebuit să renunţe la garanţia absolută a livrării peste noapte. Dar chiar şi aşa, livrarea peste noapte rămâne în ADN-ul şi în misiunea companiei Fedex.

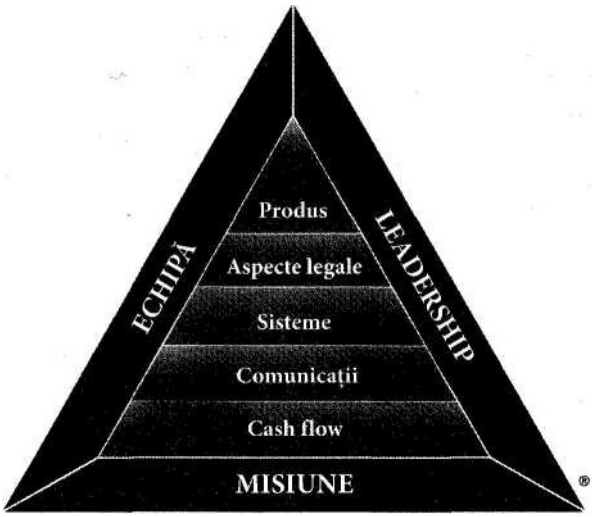
Al patrulea lucru mărunt. Astăzi meritaţi o pauză

McDonald s ştie ce înseamnă să fii un părinte cu copii mici. A întreţine bucuria celor mici e un alt lucru mărunt care contează. Nu am văzut niciodată un copil nefericit la McDonald s. Şi am văzut mulţi părinţi liniştiţi, bucuroşi să îşi vadă copiii fericiţi.

De fiecare dată când aud un nutriţionist ţinând

discursuri despre cât de proastă e pentru copii mâncarea de la McDonald s, ştiu că acel nutriţionist nu pricepe de ce McDonald se înregistrează un succes atât de mare. Un drum la McDonald s nu are nimic de-a face cu mâncarea, ci cu nişte copii fericiţi şi cu părinţi care au nevoie de o pauză în care să-şi tragă sufletul. Şi ca să citez mesajul ultimei campanii publicitare McDonald s: „Im lovin it”.

Aruncând încă o privire la Triunghiul P-I, înţelegeţi genialitatea sistemelor globale ale companiei McDonald s.



Când o persoană vine la ghişeul unui restaurant McDonald s şi spune: „Vreau un Big Mac, cu o porţie medie de cartofi prăjiţi şi o Coca-Cola”, întregul Triunghi P-I intră într-o stare de hiper-eficienţă. Imediat, hamburgherul,

cartofii prăjiţi şi Coca-Cola, care provin din surse răspândite pe tot cuprinsul globului, sunt asamblate în *produsul* din Triunghiul P-I. Ele vă sunt livrate în mai puţin de cinci minute. Dacă acesta nu e un miracol, nu ştiu ce e. În plus, precizia şi eficienţa este multiplicată în întreaga lume, în oraşele mici şi mari de pretutindeni. Aceasta e componenta *sisteme* din Triunghiul P-I.

De fapt, dacă doriţi vreodată să înţelegeţi puterea Triunghiului P-I, e suficient să mergeţi la cel mai apropiat McDonald s şi să staţi acolo o oră. Imaginaţi-vă milioanele de muncitori necesari pentru a menţine funcţionarea Triunghiului P-I livrarea produselor cerute de clienţi, a lucrurilor care îi fac pe copii fericiţi şi pe părinţi liniştiţi – pentru mai puţin de cinci minute, pretutindeni în lume. O persoană, un liber-profesionist din cadranul L, nu poate face acest lucru. E nevoie de milioane de oameni.

E o realizare care mă uimeşte. În momentul în care vă plasaţi comanda, chiflele provenite din lanuri de grâu şi brutării din întreaga lume se pun în mişcare. Tone de cartofi sunt tăiaţi şi pregătiţi pentru prăjirea în ulei. Vite din întreaga lume sunt tăiate, carnea lor e tocată, presată în forma hamburgherilor şi gata de utilizare. Coca-Cola e acidulată, rece, înviorătoare. Gustul e acelaşi peste tot, iar

toaletele sunt curate. McDonald s e un exemplu excelent de afacere eficientă, globală, din cadranul P, care îşi cunoaşte clienţii. Acel lucru mărunt e lucru mare. Cei de la McDonald s ştiu ce îşi doresc clienţii.

Donald ştie la ce mă refer când dau toate aceste exemple. El a rămas fidel lucrului mărunt care e un lucru mare, atunci când vine vorba de afacerea sa. Când oamenii se cazează la un hotel Trump, când cumpără o proprietate Trump sau joacă golf la cele 18 găuri ale unui teren de golf Trump, ei cumpără banii, faima şi puterea asociate cu Trump. Acesta e brandul lui Donald. Aceasta e promisiunea lui. Acesta e lucrul mărunt pe care el îl realizează şi care face o mare diferenţă. El preschimbă astfel de detalii în lucruri foarte, foarte mari. Toate contează pentru clienţii lui şi toate funcţionează bine împreună.

Al cincilea lucru mărunt. Simplu şi distractiv

Lucrul mărunt care contează pentru noi, cei de la compania Rich Dad, e menţinerea educaţiei financiare la un nivel simplu şi distractiv. Mintea multor oameni se blochează de fiecare dată când se discută despre bani, finanţe şi chiar numere. Majoritatea concurenţilor companiei Rich Dad sunt prea sobri şi plicticoşi.

Acţionează ca nişte dictatori, agitând la voi degetul arătător şi spunând: „Renunţaţi la cardurile de credit, economisiţi bani şi trăiţi sub nivelul mijloacelor voastre de trai”. Tratează oamenii ca pe nişte copii, spunându-le ce să facă, fără să încerce să-i educe cu adevărat.

Ei vă spun că trebuie să trăiţi sub nivelul posibilităţilor voastre. Uşor de spus, dar cine vrea să se mulţumească cu mai puţin? Eu nu. Voi nu. După părerea mea, o viaţă dusă sub nivelul posibilităţilor vă ucide spiritul. Cred că majoritatea oamenilor sunt ca mine. Preferă să îşi extindă posibilităţile, în loc să trăiască sub nivelul lor.

De asemenea, după această ultimă criză financiară, mulţi oameni ştiu că sfaturile financiare ale concurenţilor mei sunt proaste. În loc să se îmbogăţească, oamenii care au urmat sfatul concurenţilor mei au pierdut mulţi bani. Acum ei oferă sfaturi despre cum să-ţi revii financiar şi despre ce e indicat să faci în noua situaţie. Nu-mi dau seama care e lucrul lor mărunt din care ei fac un lucru important, dar ştiu care e lucrul mărunt al companiei Rich Dad – educaţia financiară simplă şi distractivă.

Oamenii se întreabă de ce Donald şi cu mine am făcut echipă în 2006 pentru a scrie prima noastră carte, *De ce vrem să fii bogat.* Am făcut acest lucru pentru că amândoi

vedeam o problemă care începea să se manifeste: dispariţia clasei mijlocii. Am avertizat oamenii în acea carte. Am explicat totul în termeni simpli. Am dorit ca oamenii să fie bogaţi pentru că nu doream ca ei să devină săraci. Pe măsură ce dispare clasa mijlocie, nu mai puteţi ajunge decât în una din două categorii: bogat sau sărac. Noi vrem ca voi să fiţi bogaţi. Acesta e totodată motivul pentru care această carte e importantă. Descriem în termeni simpli felul în care puteţi construi o afacere de succes, caracterizată de Atingerea regelui Midas, pentru ca voi să nu sfârşiţi ca prietenii mei – proprietarul de restaurant, agenta imobiliară şi doctorul specialist.

AL şaselea lucru mărunt. Distraţi-vă învăţând

Pe când aveam în jur de nouă ani, tatăl meu bogat a început să-şi înveţe fiul şi pe mine despre bani, folosind jocul Monopoly. Cu alte cuvinte, tatăl bogat a făcut din învăţare un proces distractiv, provocator şi interesant. Astăzi, sunt un om bogat pentru că m-am distrat jucând Monopoly, pe vremea când eram copil.

În 1984, anul în care m-am decis să nu mai fiu producător de portofele, am devenit profesor care preda afacerile, investiţiile şi antreprenoriatul, folosind diverse jocuri. Eu şi Kim am petrecut zece ani specializându-ne în

utilizarea jocurilor, ca instrumente educaţionale.

În 1996, înainte ca volumul *Tată bogat, tată sărac* să vadă lumina tiparului, am lansat jocul CASHFLOW 101. În prezent, jocul este practicat în întreaga lume în aproximativ 15 limbi.

El se bucură de succes pentru că oamenii se distrează învăţând despre finanţe, cu bani virtuali. După ce joacă jocul, mulţi dintre ei continuă să înveţe mai multe despre subiectele financiare care îi interesează.

Acum există variante fizice şi online ale jocului CASHFLOW 101 şi ale variantei sale avansate CASHFLOW 202, precum şi jocuri pentru copii. Există variante gratuite sau cu preţ scăzut ale jocului CASHFLOW peste tot în lume. Folosirea jocurilor ne ajută să simplificăm şi să facem mai interesant un subiect complex şi plictisitor. Simplitatea şi caracterul distractiv al procesului de educaţie financiară e lucrul mărunt care contează în cazul companiei Rich Dad.

Două lecţii învăţate la şcoala militară

Aşa cum ştiţi acum, Donald şi cu mine am urmat amândoi cursurile unor şcoli militare. El s-a înscris la New York Military Academy, iar eu la U.S. Merchant Marine Academy, tot în New York. Cred că şcolile militare ne oferă

ambilor un avantaj înechitabil în lumea afacerilor.

Spre deosebire de şcolile tradiţionale, în cele militare se pune un accent puternic pe misiune, abilităţi de conducere, deprinderi de echipă, curaj, concentrare şi disciplină. Următoarele două lecţii învăţate la academia militară mi-au fost de mare folos în afaceri.

Lecţia numărul 1. Diferenţa dintre tactici şi strategii

Tacticile se referă la ceea ce faceţi. În termeni foarte simpli, un lider trebuie să definească tactica unică, obiectivul unic al echipei sau al organizaţiei.

Toate strategiile sprijină tactica singulară, asigurând atingerea obiectivului.

Afacerile încep să eşueze atunci când implică prea multe tactici şi prea multe strategii. Veţi înţelege la ce mă refer, când veţi vedea următoarea diagramă a unei campanii militare de succes.

Folosind Dominos Pizza ca exemplu (pizza cu promisiunea livrării în 30 de minute sau mai repede), toate strategiile companiei – strategiile de publicitate, cele legale, contabile, de dezvoltare a produsului – sunt în mod clar cuprinse în Triunghiul P-I. Toate aceste strategii trebuie să susţină tactica, obiectivul central al afacerii,

promisiunea făcută clientului.

Problemele apar în organizaţii, atunci când strategiile devin mai importante decât tactica singulară şi unificatoare.

Am văzut acest lucru întâmplându-se de multe ori. Avocaţii pot considera că documentele sunt mai importante decât clienţii. Sau personalul de la resurse umane poate angaja oameni care pot avea toate calificările, dar nu sunt potriviţi pentru cultura organizaţiei. Sau departamentul de contabilitate, în numele lucrurilor bine făcute, nu îşi transformă sistemele pentru a ţine pasul cu viteza tranzacţiilor.

Când strategiile cedează, remedierea lor cere timp, bani şi distragerea atenţiei de la tactica centrală. Vânzările scad, cheltuielile cresc şi profiturile au de suferit. Lecţia e că niciuna dintre elementele Triunghiului P-I nu este mai importantă decât celelalte.

Asta duce la a doua lecţie din şcoala militară.

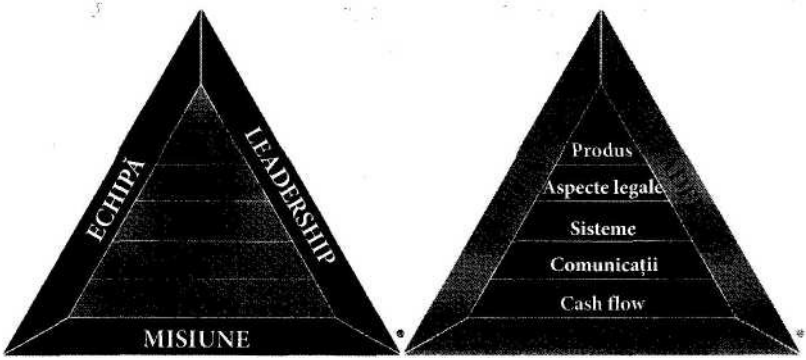
Lecţia numărul 2. Sarcina liderului este să unească şi să focalizeze întregul Triunghi P-I.

Cei mai mulţi dintre noi sunt familiarizaţi cu expresia „Dezbină şi cucereşte”. Aceasta e temelia pe care e construit sistemul nostru educativ tradiţional. Din

momentul în care un copil începe şcoala, sistemul educativ începe să împartă copiii în inteligenţi, mediocri şi, aşa cum sunt numiţi ei în prezent, cu performanţe sub medie (deşi pe vremea când eram eu la şcoală erau numiţi proşti). Această dezbinare şi cucerire înseamnă pregătirea copiilor pentru viaţa din cadranele A ŞI L.

În cadranele A ŞI L, viaţa e bazată pe competiţia pentru un loc de muncă, promovări sau măriri de salariu. Această programare de tip dezbină-şi-cucereşte e motivul pentru care mulţi angajaţi şi liberprofesionişti întâmpină dificultăţi în tranziţia către viaţa din cadranele P ŞI I, cadrane în care unitatea unei organizaţii este esenţială.

Din momentul în care intră la şcoala militară, elevii sunt învăţaţi importanţa misiunii, deprinderile muncii în echipă şi principiile esenţiale ale conducerii – laturile externe ale triunghiului P-I.



ŞCOALĂ MILITARĂ

ŞCOALĂ TRADIŢIONALĂ

În şcolile militare, elevilor le sunt repetate continuu două idei: „Uniţi-vă pentru a învinge. Dezbinaţi pentru a cuceri”. Recruţii militari sunt instruiţi în privinţa deprinderilor de unificare, apoi de concentrare a forţei unificate pentru a dezbina şi a învinge inamicul.

Din nefericire, în şcolile tradiţionale, studenţii nu sunt învăţaţi să fie uniţi pentru a învinge, ci doar să dezbine şi să cucerească. Şcolile îşi instruiesc elevii să concureze împotriva propriilor colegi pentru note, poziţie în clasamentul clasei şi acces în facultăţi. Atunci când părăsesc şcoala, ei concurează pentru joburi, promovări şi măriri de salariu.

Acesta e unul dintre motivele pentru care atât de mulţi oameni se împotmolesc în cadranele A ŞI L. Succesul în cadranele P ŞI I necesită deprinderi de leadership, în război şi în afaceri. Un alt motiv pentru care liber-profesioniştii întâmpină dificultăţi e datorat faptului că, adesea, concurează împotriva unor organizaţii care acţionează în echipă.

De exemplu, unui proprietar de magazin modest de

bricolaj îi vine foarte greu să concureze cu un magazin „en gross” precum Home Depot.

Cum să obţineţi un avantaj

Dacă nu aveţi un avantaj în afacerea voastră, atunci e dificil să aveţi o afacere prosperă. Avantajul ar trebui să se bazeze pe lucrurile mărunte care contează. În continuare, vă prezint lucrurile mărunte care mi-au oferit acel avantaj şi m-au ajutat să îmi îmbunătţesc Atingerea regelui Midas. Ele pot face acelaşi lucru pentru voi.

- **Formaţi-vă deprinderi de leadership.**

U.S. Merchant Marine Academy şi-a instruit elevii să fie lideri din momentul în care am intrat la şcoală, zi de zi, până la absolvire. Cei şase ani ca ofiţer şi pilot în Marina Militară au constituit o instruire şi o dezvoltare excelentă pentru domeniul afacerilor.

Chiar dacă nu aţi urmat şcoala militară, puteţi încă dobândi deprinderi de leadership la locul de muncă, prin practicarea sporturilor şi prin activităţi civice. Formarea spiritului de leadership e un proces educaţional, un proces care vă oferă provocări zilnice. Oamenii care evită leadershipul şi responsabilităţile asociate acestuia vor fi probabil antreprenori slabi, cărora le va lipsi Atingerea regelui Midas. Tranziţia din cadranul L în cadranele P ŞI I

necesită deprinderi de leadership.

- **învăţaţi cum să vindeţi şi să investiţi.**

Când m-am întors din Vietnam în 1973, m-am decis să calc pe urmele tatălui meu bogat, nu ale tatălui meu sărac. Mai aveam încă un an din contractul meu cu Marina Militară, astfel încât tatăl meu bogat m-a sfătuit să mă pregătesc pentru cadranele L, P ŞI I.

În loc să mă întorc la şcoală şi să obţin o diplomă de maşter, aşa cum îmi recomandase tatăl meu sărac, tatăl bogat mi-a recomandat o cale educaţională foarte diferită, de vreme ce deprinderile necesare în cadranele P ŞI I sunt diferite. Tatăl bogat m-a sfătuit să învăţ să vând şi să investesc în proprietăţi imobiliare, înainte de a părăsi Marina Militară. El avea două motive. Mai întâi, antreprenorii trebuie să fie capabili să vândă clienţilor, angajaţilor şi investitorilor lor. Dacă antreprenorul nu poate vinde, afacerea are probleme financiare. Al doilea motiv al său a fost că investitorii în proprietăţi imobiliare trebuie să ştie cum să administreze datoriile şi să profite de pe urma lor. Învăţând să profit de pe urma datoriilor mă pregăteam pentru cadranul I

Aşadar, în 1973 m-am înscris la primul meu curs de investiţii imobiliare. În 1974, am plecat din Marina Militară

şi m-am alăturat companiei Xerox Corporation, pentru a învăţa să vând. Am muncit la Xerox vreme de patru ani. Am plecat numai după ce am devenit cel mai bun agent de vânzări. Ambele programe educaţionale m-au ajutat să devin multimilionar în mai multe rânduri. Aceste deprinderi nu sunt în general predate în şcoli.

- **Angajaţi un instructor.**

Cele mai importante trei lucruri pentru mine sunt sănătatea, bogăţia şi fericirea. Pentru fiecare dintre aceste trei domenii ale vieţii mele eu am un instructor. Ştiu că poate fi dificil să vă permiteţi un instructor, mai ales dacă nu staţi prea bine cu banii. Totuşi, dacă vreţi să deveniţi un antreprenor adevărat, nu puteţi îngădui lipsei banilor să vă oprească. În loc să spuneţi: „Nu îmi permit un instructor”, folosiţi-vă creativitatea pentru a găsi o cale de a obţine acest lucru, mai ales pentru lucrurile care sunt importante în viaţa voastră. Dacă aş fi lăsat gândurile mele de tipul „Nu-mi permit” să mă oprească, în prezent aş fi sărac, bolnav şi nefericit.

- **Nu lucraţi pentru bani.**

Ştiu că sună bizar pentru majoritatea oamenilor, dar aceste cuvinte ascund secretele bogăţiilor uriaşe. Dacă aţi citit *Tată sărac, tată bogat,* probabil vă amintiţi că prima

lecţie a tatălui bogat a fost: bogaţii nu muncesc pentru bani. Unul dintre motivele pentru care majoritatea angajaţilor şi a liber-profesioniştilor au dificultăţi financiare e că ei lucrează pentru bani. Probabil, vă întrebaţi: „Dacă nu lucrez pentru bani, atunci pentru ce să lucrez? Cum pun mâncare pe masă şi cum am un acoperiş deasupra capului?” Toate sunt întrebări bune. Iată răspunsul.

Patronii şi investitorii fac atât de mulţi bani pentru că muncesc pentru a construi, a cumpăra sau a achiziţiona active. Declaraţia financiară redată mai jos explică diferenţa.

CONT DE PROFIT ŞI PIERDERE

Venituri

Angajaţii şi liber-profesioniştii se concentrează A —T, asupra venitului

Cheltuieli

BILANŢ

Active

Pasive

D T

Patronii şi investitorii se concentrează pe active

Activele includ afaceri, branduri, patente, mărci comerciale, proprietăţi imobiliare, active fixe şi mărfuri. A munci pentru a obţine active, mai curând decât bani, este un lucru mărunt foarte important care are o pondere mare în viaţa unui antreprenor. El vă conferă un avantaj. Motivul e faptul că activele continuă să genereze venituri, indiferent dacă munciţi sau nu, iar activele multiple pot

genera bani toate în acelaşi timp. Aşa acumulaţi avere. Lucrând pentru bani, trebuie să munciţi pentru fiecare oră plătită. Nu aşa veţi obţine averi.

Abilităţi pe care trebuie să le stăpâniţi în această carte, am făcut de câteva ori referire la Cadranul CASHFLOW. Fiecare arie a sa necesită deprinderi diferite pentru a obţine succesul. Pentru a excela cu adevărat în cadranul angajaţilor, aveţi nevoie de multe diplome importante şi de o puternică abilitate de a urca pe scara ierarhiei din marile corporaţii.

Însă, dacă doriţi să deveniţi antreprenori, acestea sunt calităţile de care veţi avea nevoie pentru a avea succes în cadranele L, P ŞI I. Stăpâniţi-le şi puteţi învinge. Dacă nu le stăpâniţi, veţi rămâne mai mult ca sigur la un nivel redus.

- *Abilităţi pentru cadranul L.* Orice antreprenor care spune că urăşte să vândă sau că nu poate să vândă nu va fi antreprenor pentru multă vreme. Antreprenorii trebuie să fie capabili să vândă. E un lucru mărunt care este foarte important.
- *Abilităţi pentru cadranul P.* Antreprenorii trebuie să ştie cum să-şi extindă afacerea prin intermediul sistemelor. De exemplu, McDonald s s-a extins prin intermediul sistemului de franciză. Rich Dad s-a extins

prin intermediul licenţierii. A şti cum să vă extindeţi e ceea ce vă permite să valorificaţi ceea ce faceţi.

- *Abilităţi pentru cadranul I.* Antreprenorii trebuie să ştie cum să obţină finanţare. Un antreprenor adevărat nu poate spune niciodată: „Nu îmi permit” sau „Nu am bani”. Când un investitor în proprietăţi imobiliare merge la o bancă pentru a împrumuta bani ca să investească într-o clădire pe care să o închirieze, el obţine capital.

Când antreprenorii învaţă cum să vândă în cadranul L, să-şi dezvolte afacerea până în cadranul P şi să adune capital în cadranul I, ei intră într-o lume pe care puţini oameni o vor cunoaşte vreodată. Dacă doriţi cu adevărat să deveniţi de a deveni antreprenori, înscrieţi-vă la cursuri de vânzări, căutaţi sisteme care vă pot extinde afacerea şi învăţaţi cum să investiţi în proprietăţi imobiliare folosindu-vă de datorii.

Nu faceţi ce vă taie capul

Iată un avertisment, o lecţie pe care am învăţat-o prin intermediul propriilor greşeli. Mulţi antreprenori eşuează, pur şi simplu, pentru că ei vor să facă ce îi taie capul. Le place noţiunea de a încălca regulile şi a face lucrurile aşa cum vor. Şi eu am făcut asta. Acea mentalitate de cowboy e ademenitoare, dar din păcate, afacerile din cadranele L,

P ŞI I necesită disciplină. A face ce vă taie capul duce de obicei la eşec sau la dificultăţi financiare.

Adevărul e că supravieţuirea în cadranul liber-profesioniştilor cere mai multă disciplină decât supravieţuirea în cadranul angajaţilor. Cadranul L necesită niveluri noi de responsabilitate personală, financiară şi de afaceri. Când deveniţi mai mult angajator, decât angajat, un întreg Set de legi noi – precum legi ale muncii, legi ce ţin de taxe şi impozite şi legi ale mediului înconjurător – încep să vă guverneze viaţa.

Cadranul P cere un grad mai mare de disciplină decât cadranul L. Succesul în cadranul patronilor necesită o concentrare mai mare asupra sistemelor – cum ar fi operaţiunile, contabilitatea, finanţele, aspectele legale şi sistemele de salarizare. El cere totodată angajaţi mai talentaţi şi mai bine plătiţi, care să dezvolte compania.

Cadranul I necesită cel mai înalt nivel de disciplină. Când obţineţi capital, legile agenţiilor guvernamentale, cum ar fi SEC, care reglementează investiţiile, cer mai multă disciplină. Majoritatea antreprenorilor ajunşi la închisoare au încălcat legi din cadranul I.

Cu alte cuvinte, dacă vreţi doar să „faceţi ce vă taie capul”, e mai bine să rămâneţi la un nivel redus.

Învăţaţi multe şi învăţaţi repede

După cum ştiţi, sunt multe de învăţat pentru a deveni antreprenori. Dacă nu vă place să învăţaţi despre multe lucruri diferite şi să învăţaţi repede, cel mai bine e să rămâneţi angajaţi sau să vă limitaţi la o afacere mică din cadranul L.

Am o prietenă care e bucătar-şef. Are propria companie de catering în California, statul american al vinurilor. Munceşte mult, are opt angajaţi loiali şi câştigă un venit bun în cadranul L. Problema e că singurele cursuri educaţionale pe care le urmează sunt tot cursuri de gastronomie. Ea concurează în permanenţă împotriva altor bucătari-şefi pentru a câştiga inimile şi stomacurile clienţilor ei. Nu e interesată să studieze afacerile sau investiţiile. Plănuieşte să muncească din greu toată viaţa făcând ceea ce îi place şi mulţumindu-se cu o afacere mică în cadranul L.

În termeni simpli, face ceea ce-i place, adică e bucătar-şef. Dar nu face ceea ce trebuie pentru a deveni antreprenoare.

După cum probabil aţi observat, consider că cel mai important lucru mărunt în cazul antreprenorilor este angajamentul pe viaţă faţă de educaţie. Asta contează mai

mult decât orice altceva în viaţă şi în afaceri, în lumea reală, oamenii care fac ceea ce *trebuie* sunt cei care se ridică deasupra celor care fac doar ceea ce le *place.*

A face ceea ce trebuie să faci, chiar dacă nu vrei să o faci, e lucrul mărunt care face diferenţa. În toate cazurile, asta va înseamnă să studiaţi şi să învăţaţi despre subiecte care e posibil să nu vă placă. Nu uitaţi că nu trebuie să fiţi experţi. Trebuie să ştiţi doar suficient cât să vorbiţi limba şi să angajaţi în cele din urmă experţi în acele domenii. Majoritatea colegiilor comunitare oferă cursuri în cele mai importante domenii la preţuri rezonabile şi există, de asemenea, nenumărate cărţi şi resurse online pe care le puteţi utiliza.

Dacă doriţi într-adevăr să dobândiţi Atingerea regelui Midas, recomand următoarele tematici pentru studiul continuu:

- **Instruire în vânzări**

Există cursuri de instruire în vânzări şi există cursurile de instruire în vânzări ale lui Blair Sânger. El predă tehnici şi multe, multe alte lucruri. Acele multe alte lucruri sunt cele de care au nevoie majoritatea antreprenorilor.

Alţii au obţinut succesul debutând ca membri ai unei companii de marketing în reţea, în care puteţi obţine

instruire în vânzări în împrejurările vieţii reale.

- **Legi generale de afaceri**

E extrem de util să deţineţi cunoştinţe de bază despre legislaţie şi despre impactul pe care aceasta îl are asupra afacerii voastre în domenii precum proprietatea intelectuală, forţa de muncă, mediul înconjurător, taxele şi contractele. Aceste cunoştinţe vă vor ajuta să economisiţi mulţi bani şi vă vor scăpa de multe dureri de cap. Asta nu înseamnă că nu veţi avea nevoie de un avocat, dar cel puţin veţi fi capabili să vorbiţi limbajul legislativ.

— Contabilitate de bază

Eu discut importanţa contului de profit şi pierdere şi a bilanţului contabil. Acesta e un început important. Un curs de contabilitate primară vă va învăţa cum să vă începeţi afacerea cu dreptul sau cum să organizaţi lucrurile, dacă vă aflaţi deja în afaceri pe cont propriu. Repet, veţi avea oricum nevoie de un contabil.

- **Marketing şi publicitate** înainte de a investi în activităţi de marketing şi publicitate, învăţaţi cât de multe lucruri puteţi despre aceste domenii. Există multe informaţii disponibile – în cadrul cursurilor, în cărţi şi online.
- **Web, internet şi reţele sociale online**

Urmaţi cursuri şi menţineţi-vă la curent cu cele mai noi evenimente. Acest domeniu e într-o continuă schimbare. Pentru a ţine pasul, tre**buie** să citiţi zilnic.

- **Deprinderi sociale**

Alăturaţi-vă organizaţiilor şi grupurilor de reţele sociale doar pentru a exersa deprinderile sociale esenţiale. Trebuie să fiţi în măsură să relaţionaţi cu oameni diferiţi şi cu oameni cu deprinderi de afaceri diferite.

- **Investiţii tehnice**

Urmaţi cursuri de investiţii tehnice, adică tranzacţionări cu contracte futures (la termen). Un antreprenor trebuie să ştie cum să câştige bani pe pieţe care se dezvoltă şi pe pieţe care se prăbuşesc. A crede, pur şi simplu, că pieţele sunt mereu în creştere e un semn de naivitate.

Amintiţi-vă că scopul nu e să deveniţi elevi „de nota 10” la aceste materii. E suficient să ştiţi cum interacţionează aceste aspecte într-o afacere. Nu e nevoie să urmaţi toate aceste cursuri deodată. Important e să vă dedicaţi viaţa, în timp, învăţării continue a acestor subiecte. Angajamentul vostru pe viaţă faţă de procesul de învăţare e un lucru mărunt care are mare importanţă. Cunoaştem toţi oameni care promit să continue procesul de învăţare, dar care nu reuşesc să se ţină de promisiune. Respectarea acestei

promisiuni e lucrul măruţ care contează în cea mai mare măsură. Ţineţi minte, succesul ţine în mică măsură de şcoala pe care aţi urmat-o. Succesul e obţinut de antreprenorul care continuă să înveţe, chiar şi după ce a ieşit de pe băncile şcolii.

Câte ceva despre generozitate

Contrar credinţei populare, a deveni bogat în cadranele P ŞI I presupune o generozitate care nu e întâlnită în cadranele A ŞI L. Patronii şi investitorii trebuie să fie generoşi pentru a reuşi. Angajaţii şi liber-profesioniştii nu. Ca proprietar de afacere, trebuie să fiţi dispuşi să îmbogăţiţi mulţi oameni înainte de a deveni voi bogaţi.

Pentru a vă îmbogăţi în cadranul I, voi trebuie să fiţi dispuşi să împărţiţi bogăţia cu investitorii.

Dacă nu sunteţi persoane generoase, probabil că ar fi indicat să începeţi dezvoltarea personală în acea direcţie. Trebuie efectiv să vreţi să câştigaţi bani pentru alte persoane şi să îi includeţi la împărţirea recompenselor rezultate din ceea ce clădiţi, dacă doriţi să posedaţi Atingerea regelui Midas.

Un gând final

Dacă aş fi ştiut câte aveam de învăţat, nu mi-aş fi început niciodată cariera de antreprenor. E mult mai uşor

să fii angajat. Totuşi, în retrospectivă, a deveni antreprenor a fost cel mai bun program educaţional prin care am trecut vreodată – şi continui să învăţ.

Merită? Deşi procesul a fost şi continuă să fie unul dificil, pentru mine a meritat cu vârf şi îndesat. El mi-a oferit:

- *Bogăţie nelimitată*

Deşi a fost greu la început, astăzi eu şi Kim avem destui bani pentru a trăi viaţa pe care alegem să o trăim.

- *Libertate globală*

A fi un antreprenor global îmi conferă libertatea de a face afaceri pe tot cuprinsul lumii.

- *Prieteni minunaţi*

Dacă nu aş fi devenit antreprenor, eu nu aş fi întâlnit antreprenori extraordinari ca Donald Trump, Steve Forbes şi Oprah Winfrey.

- *Linişte sufletească*

Spre deosebire de tatăl meu sărac care îşi făcea mereu griji cu privire la bani sau la pierderea locului de muncă, eu nu am astfel de griji. Nu mai sunt un sclav al banilor.

Tatăl meu bogat spunea adesea: „Dacă ai da fiecărui om din lume un milion de dolari şi i-ai spune că are la dispoziţie un an ca să cheltuiască toţi banii, majoritatea oamenilor ar putea duce sarcina la îndeplinire”. „Totuşi,

dacă ai întreba fiecare om din lume: «Pornind de la zero, poţi câştiga un milion de dolari într-un an?», doar foarte puţini ar fi în stare să facă asta. Iar aceştia ar fi probabil antreprenori”.

Lumea are nevoie de mai mulţi oameni care pot să creeze bogăţie şi, în acest proces, să rezolve multe dintre problemele cu care ne confruntăm. De asta avem nevoie. Adevăraţii antreprenori rareori vor munci pentru bani. Ei au aproape întotdeauna o vocaţie mai înaltă. Dar atunci când dobândesc propria bogăţie, libertatea care vine odată cu aceasta e cea care îi ajută să meargă mai departe către următoarea afacere.

Dacă mi-aş pierde toţi banii, ştiu că i-aş putea, pur şi simplu, câştiga înapoi şi că mi-aş continua misiunea. Faptul că ştiu acest lucru poate să pară un lucru mărunt pentru majoritatea oamenilor, dar deţinerea acestei puteri e un aspect foarte important pentru mine.

Vă doresc şi vouă aceeaşi putere.

Lux şi detalii. Un lucru mărunt care a devenit important

Donald Trump

CLĂDIREA TRUMP TOWER SE APROPIA de finalizare, iar eu nu eram sigur ce nume să-i dau. I-am spus unui prieten că mă gândeam să o botez „Tiffany Tower” pentru că se

afla în apropierea magazinului Tiffany s. El m-a întrebat de ce aş folosi numele altcuiva în locul numelui meu. A fost o observaţie bună. Aliteraţia a fost similară, astfel încât clădirea a devenit Trump Tower. Acest lucru mărunt, un detaliu la care aproape că m-am gândit prea târziu, a devenit un aspect major, pentru că numele meu a ajuns să fie în cele din urmă bine-cunoscut. A fost începutul brandului meu.

Trump a devenit un nume mare în primul rând pentru că eu am generat recunoaştere pentru companie, începând cu Trump Tower. În esenţă, îmi făceam publicitate singur cu un nume şi un proiect imobiliar. Nu subestimaţi puterea publicităţii, chiar dacă nu e vorba de o campanie uriaşă, indiferent ce formă ia. Când clădirea Trump Tower a fost inaugurată, luxoasă în toate privinţele, acesta a reprezentat începutul asocierii brandului Trump cu luxul. În cele din urmă, publicitatea a adus, de asemenea, faimă şi a făcut ca brandul nostru să devină sinonim cu banii, puterea şi luxul. Veţi descoperi că brandul vostru se reflectă asupra persoanei voastre, aşa că alegeţi cu grijă lucrurile pentru care doriţi să fiţi cunoscuţi.

Când mic înseamnă mare

Robert nu ar putea avea mai multă dreptate atunci când

discută despre concentrarea pe lucrurile mărunte care contează. Pentru brandul Trump, lucrul mărunt e dorinţa oamenilor de a avea lucrurile mai frumoase din viaţă – faimă, putere şi statut de celebritate. El înseamnă să trăiţi puţin în pielea unei celebrităţi prin intermediul proprietăţilor noastre şi al produselor care ne poartă numele. Acest lucru mărunt a devenit o trăsătură foarte importantă pentru mine şi pentru The Trump Organization.

Această dorinţă aparent neînsemnată pe care o au oamenii a devenit temelia întregii noastre companii. Aveţi idee care ar fi lucrul mărunt pentru voi şi pentru afacerea voastră?

Când Robert vorbeşte despre gândirea măruntă sau la scară mică, nu mă pot abţine să nu râd, pentru că sunt cunoscut pentru credinţa mea în „gândirea la scară mare”. Nu am fost acuzat niciodată că am o gândire măruntă şi iau acest lucru ca pe un compliment. Gândirea la scară mare mi-a fost de mare folos, dar sunt totodată cunoscut pentru orientarea către detalii. Gândirea la scară mare duce la apariţia a numeroase detalii ce necesită atenţie. De fapt, pentru a vă bucura de un succes însemnat, trebuie să conştientizaţi faptul că nu există lucruri mărunte. Totul contează, mai ales când ai un brand care e

cunoscut pentru lux. După cum a spus cineva şi aşa cum am spus eu anterior,: „O fisură mică poate scufunda o corabie”.

Robert spune că, dacă şi-ar pierde toţi banii, ştie că i-ar putea câştiga pe toţi înapoi. Asta înseamnă puterea pentru el. Are acea putere pentru că e foarte educat din punct de vedere financiar şi are multe experienţe din care să se inspire.

Cunosc sentimentul, pentru că eu însumi am trecut printr-o criză financiară majoră la începutul anilor 1990 şi i-am supravieţuit. Mi-am revenit şi am obţinut un succes mult mai mare decât înainte – în mare parte, pentru că am învăţat multe lucruri din această experienţă. Nu aş vrea să mai trec o dată prin ea, dar mi-am dat seama că a servit unui scop.

Sfatul directorului meu financiar (DO), Allen Weisselberg, care mi-a fost alături în ultimii peste 30 de ani, e să îţi „desfăşori afacerea de zi cu zi ca şi cum vremurile rele sunt mereu prezente”, ceea ce e o atitudine de mare precauţie.

Când mare înseamnă mare

Când gândiţi la scară mare, veţi genera în mod automat mai multe detalii, pentru că detaliile sunt componenta cea

mai importantă a transformării oricărei iniţiative într-o realizare importantă. Sunt treptele către o calitate superioară şi o structură puternică.

Gândesc în termenii arhitecturali ai construcţiilor, iar un plan de proiect e un lucru ce trebuie avut în vedere atunci când demaraţi afacerea. E un plan mic? Poate fi el extins? Oare nu aţi economisi timp, dacă aţi începe, pur şi simplu, cu un plan de anvergură? în urmă cu mulţi ani, am fost citat spunând: „Dacă tot urmează să gândeşti, cel mai bine ar fi să gândeşti la scară mare". Ţelul meu a fost să construiesc zgârie-nori şi, în acest caz, trebuie să gândeşti la scară mare. Pentru mine, a fost un lucru de bun-simţ să gândesc în termeni măreţi.

Robert spune că există o mare diferenţă între „lucrurile mici care contează" şi „gândirea măruntă". Are dreptate. Pe vremea când construiam Trump Tower, tatăl meu nu reuşea să înţeleagă de ce voiam să utilizez sticla, de vreme ce cărămizile fuseseră mereu cât se poate de potrivite pentru el şi erau mai ieftine. Însă viziunea mea era cea a unui turn lucios, iar sticla reprezenta unul dintre detaliile care aveau să-i transforme într-o clădire frumoasă şi remarcabilă. Ştiu că tatăl meu a fost impresionat şi mândru când Trump Tower a fost inaugurat cu recenzii

pline de entuziasm dar, atunci când i-am arătat prima oară planurile mele, nu a fost chip să-l conving că sticla urma să funcţioneze mai bine decât cărămizile. A trebuit, pur şi simplu, să îmi susţin viziunea. Aveam imaginea de ansamblu şi nu urma să mi-o schimb. Viziunea mea era să ridic cea mai impresionantă clădire din Manhattan.

La fel cum compania Domino s ştia că oamenii doreau ca pizza să le fie livrată repede, eu am ştiut că existau oameni care doreau o ambianţă luxoasă şi servicii personalizate, de calitate excepţională. Eram încrezător că, fiind atenţi la lucrurile mărunte, la detalii, puteam satisface această nevoie.

Fiecare imagine de ansamblu e plină de detalii mărunte. Fiecare mare simfonie implică un număr extraordinar de instrumente şi detalii minuţioase care duc la crearea unui sunet incredibil. Când gândesc la scară mare, lucru care se întâmplă frecvent, puteţi fi siguri că sunt conştient de multitudinea aspectelor mărunte de care va trebui să avem grijă. Urmărirea ridicării unei clădiri de la temelie în sus vă va oferi o idee bună despre lucrurile pe care, adesea, le luăm de bune, despre trăsăturile specifice care conferă clădirii atât o fundaţie solidă, cât şi personalitate. Existau momente în care urcam pe scări până la ultimul

etaj al clădirilor mele (care pot fi foarte înalte) doar pentru a mă familiariza cu clădirea. Desigur, verificam în acelaşi timp starea casei scărilor şi toate celelalte aspecte, pentru că totul contează – indiferent că e sau nu ceva vizibil. Totodată, această activitate ne-a menţinut în formă fizică bună, pe mine şi pe membrii echipei mele de securitate.

The Trump Hotel Collection a înregistrat un succes considerabil. Am primit premiile Mobil Five-Star Awards pentru Trump Internaţional Hotel & Tower în New York şi, totodată, premiul de prim „Hotel în the U.S. And Canada" acordat de revista *Travel + Leisure* hotelului Trump Internaţional Hotel & Tower Chicago. Hotelul nostru din Soho, New York Trump Soho —, a ajuns pe lista celor mai bune hoteluri noi întocmită de revista *Travel + Leisure,* A fost singurul hotel din New York care a fost inclus în listă.

Ce anume face ca hotelurile noastre să se califice pentru aceste distincţii? Angajamentul nostru faţă de lux şi onorarea acestui angajament prin lucrurile mărunte care contează pentru oaspeţii noştri. Asta înseamnă un serviciu atent la toate nivelurile şi facilităţi şi dotări de ultimă oră. Niciun detaliu nu e prea mărunt pentru noi şi, de aici, rezultă premiile mari. Da, hotelurile sunt mari, dar serviciul e cât se poate de personalizat. Ne dăm seama că oaspeţii

noştri se aşteaptă la servicii de o anumită calitate şi asta e ceea ce le oferim. Adesea, când revin, ei sunt surprinşi să vadă că le-am păstrat informaţiile personale şi le putem adresa întrebările potrivite, cum ar fi dacă vor avea nevoie de o bonă pe durata şederii lor sau alte nevoi personale. Avem de respectat un etalon şi îl respectăm. Niciunul dintre aşa-numitele lucruri mărunte nu sunt mărunte pentru noi.

Oamenii sunt surprinşi să audă că îmi semnez singur cecurile. Asta înseamnă multe cecuri în fiecare săptămână, mormane de cecuri. E unul dintre lucrurile mărunte care pot conta. Îmi place să ştiu încotro merg banii mei.

Am avut o lucrare care, dintr-un motiv oarecare, mi s-a părut prea scumpă şi nu m-au mulţumit costurile. La acea vreme, eu nu semnam cecurile pentru lucrarea respectivă. M-am înfuriat la culme pe oamenii care conduceau lucrarea şi în cele din urmă le-am spus: „De acum înainte, vreau să semnez personal toate cecurile, până la ultimul”. În clipa în care am sugerat acest lucru, costurile mele au scăzut automat cu 15 procente, fără să negociez ceva. Acum semnez tot.

Cărţi şi zgârie-nori

Având în vedere anvergura proiectelor mele, oamenii mă întreabă uneori de ce petrec timp scriind cărţi. Nu consider scrierea de cărţi o afacere neînsemnată, deoarece preţuiesc educaţia, la fel ca Robert. Scrierea de cărţi e în esenţă împărtăşirea unei experienţe. O mulţime de oameni nu vor să-şi împărtăşească cunoştinţele. Aici e necesar un anumit nivel al credibilităţii, dar atât eu, cât şi Robert ne-am bucurat de suficient succes încât publicul să vrea să afle cum gândim şi cum lucrăm. Nu mă deranjează să împărtăşesc ponturile pe care le deţin cu privire la obţinerea succesului, întrucât ştiu că voi continua să muncesc şi să înregistrez succese noi. Cărţile pot fi instrumente educative. Ele pot fi realizări mici în raport cu terenurile de golf şi cu zgârie-norii, dar pot avea un impact puternic.

Un exemplu bun în acest sens e influenţa pe care prima mea carte, *The Art of the Deal,* care a fost publicată în 1987, a avut-o asupra lui Mark Burnett, lui Robert şi soţiei sale Kim. Mark vindea tricouri în Venice Beach, California, când a citi-o. Robert şi Kim se luptau cu greutăţi mari când au citit-o, pentru că abia îşi începeau noua afacere. Ambele părţi au spus că a avut un impact important

asupra lor şi i-a îndrumat către succes. Acestea sunt doar trei exemple ale felului în care o carte poate influenţa pozitiv oamenii.

În toamna anului 2008, o femeie din Canada mi-a trimis o copie a ziarului ei local din Kamloops, British Columbia. Acolo apărea o fotografie a unui bărbat fără adăpost, aflat în mijlocul bagajelor sale şi care citea un exemplar din *The Art of the Deal.* Când am văzut fotografia, am dorit imediat să-l ajut.

Bărbatului fără casă i s-a spus că îi citisem povestea, iar el a glumit, întrebând dacă „cecul e în cutia poştală”. Nu ştia sau nu credea că urma să-i trimit unul, lucru pe care îl făcusem. Când i s-a înmânat cecul, a spus: „Pentru prima oară în viaţa mea, nu ştiu ce să spun. Chiar nu-mi găsesc cuvintele. De obicei, sunt tare vorbăreţ, dar acum, după acest gest? Nu ştiu ce să zic”.

Mesajul meu către bărbatul fără casă a fost: „Transmiteţi-i salutările mele şi spuneţi-i să muncească din greu. Ştiu că viaţa nu e uşoară”. Faptul că i-am trimis un cec a fost un gest mic din partea mea, dar lucrurile mici pot să însemne mult. Lucrurile mărunte contează.

Un alt exemplu s-a petrecut când am urmărit emisiunea *60 Minutes* într-o duminică noaptea şi a fost difuzat un

reportaj despre compania Maytag care îşi muta fabrica din Newton, Iowa, în Mexic, şi despre efectele devastatoare pe care acest lucru l-a avut asupra acestui oraş de oameni muncitori. Trei oameni au fost intervievaţi şi fiecare dintre ei m-a impresionat într-un fel sau altul. Unul era veteran de război, altul proprietar al unui magazin Domino s Pizza, iar al treilea deţinea o companie de publicitate. Am fost impresionat de etica muncii manifestată de ei şi de hotărârea lor de a nu îngădui problemelor economice cauzate de plecarea companiei Maytag să îi demoralizeze. Din nou, ca un mic gest, le-am trimis cecuri la doi dintre ei, unuia pentru fondul de facultate al fiicei şi celuilalt pentru a acoperi deficitele din activitatea pizzeriei. Cu al treilea am creat o afacere continuă şi permanentă de furnizare a unor mărfuri de calitate, însemnate cu brandul Trump. A fost un gest mic din partea mea dar, în acel moment de criză, el a avut un impact pozitiv asupra vieţii lor.

Vizitarea biroului meu

Una dintre surprizele pe care le au oamenii atunci când îmi vizitează biroul e să mă audă negociind la telefon preţul chiuvetelor, scaunelor, veiozelor, oglinzilor, candelabrelor şi aşa mai departe. Cunosc toate preţurile, toţi vânzătorii şi toate detaliile afacerilor pe care le fac cu

ei. În momentul de faţă am aproximativ 20 de oglinzi în interiorul şi în preajma biroului meu pentru că încerc să mă decid care dintre ele sunt cele mai bune pentru unul dintre terenurile mele de golf. În alte zile, dacă intraţi, puteţi vedea o varietate de scaune expuse sau chiar chiuvete. Sunt foarte minuţios cu accesoriile şi vreau să le ating şi să le evaluez personal din punctul de vedere al preţului şi ai aspectului.

Inspectorul meu, Jeffrey Mcconney, a învăţat o lecţie importantă la începutul carierei sale din cadrul The Trump Organization. Lucra cu mine de circa şase sau opt luni şi în fiecare săptămână venea în birou şi îmi prezenta pe scurt situaţia financiară. Odată, a venit şi mi-a spus că eram pe minus cu o sumă importantă, cheltuită în săptămâna anterioară. Apoi, telefonul a sunat şi eu am răspuns. Pe durata conversaţiei, am ridicat privirea şi i-am spus lui Jeff: „Eşti concediat”. L-am reangajat după câteva minute, dar mesajul meu a fost recepţionat. Era un semnal de alarmă. Vorbeam despre banii mei, iar sarcina lui era să-i protejeze, în prezent, după mai mult de 25 de ani, el încă lucrează pentru mine.

În culisele emisiunii The Apprentice

Oamenii ar putea crede că eu nu fac altceva decât să

apar în fiecare săptămână în sala de şedinţe sau în locurile unde se filmează *The Apprentice* şi *The Celebrity Apprentice.* Există multe detalii la care se lucrează în fiecare episod, şi eu contribui în mod clar la întregul proces – de la alegerea concurenţilor, până la locuri, la atribuirea sarcinilor şi aşa mai departe. Pregătirile pentru fiecare sezon sunt complexe şi implică multă muncă de coordonare între mine şi producători. Eu supraveghez totul – de la generic, la marketing, lista de concurenţi şi casetele de auziţie. Sunt implicate luni întregi de preproducţie şi alegere a concurenţilor.

Producţia e organizată cu două luni înainte de începerea filmărilor. Post-producţia continuă până la difuzarea ultimului episod.

Sunt unele momente dramatice de luat în considerare, ele apărând în special, în sala de şedinţe. Odată, am primit un telefon la 6 dimineaţa, când un membru al echipei de concurenţi fusese prins trişând. Uneori, discuţiile din sala de şedinţe se lungesc câte cinci ore, dar sunt editate şi scurtate pentru a se încadra în episod. Odată, am apărut în sala de şedinţe îmbrăcat la patru ace, pentru că trebuia să particip la un eveniment de gală imediat după. Am învăţat de-a lungul anilor să mă ocup de mai multe sarcini

deodată, programând întâlniri de afaceri în pauzele dintre filmările la emisiune. Pentru că multe dintre filmări au loc în clădirea Trump Tower, pot ajunge repede la şi de la biroul meu. Uneori, echipa filmează chiar în biroul meu. Ne-am obişnuit cu echipele de filmare, aşa că lucrurile îşi urmează cursul normal în birou.

Există lucruri mărunte care necesită un timp şi o gândire de care majoritatea telespectatorilor nici măcar nu ar fi conştienţi, cu excepţia cazului în care lucrează în industria de profil. Cu oraşul New York ca fundal, avem la dispoziţie o listă variată de locuri de filmare, dar sunt mulţi factori care trebuie luaţi în considerare, cum ar fi autorizaţiile, condiţiile meteorologice, traficul, mijloacele de transport şi lista continuă. Eu nu doar apar în emisiune, ci mă ocup de multe detalii pe parcursul sezonului de filmare şi lucrez îndeaproape cu Mark Burnett. Când începe sezonul, trebuie avută în vedere publicitatea cu apariţii la televiziune şi interviuri. E un proces continuu şi, repet, niciun detaliu nu e prea mic pentru a fi trecut cu vederea.

Am învăţat o lecţie despre lucrurile mărunte atunci când am mers să ţin un discurs în faţa a circa zece mii de oameni. Acest lucru se întâmpla la începuturile carierei mele de orator şi îmi amintesc că l-am întrebat pe şoferul

meu într-o doară despre ce urmam să vorbesc. El a tresărit la întrebarea mea şi a spus: „Păi, şefu, nu ştii? Sunt mii de oameni care te aşteaptă”. I-am spus că îmi va veni cu siguranţă ceva în minte. Răspunsul meu nu a părut să-l liniştească.

Ceea ce am decis să fac a fost să mă gândesc la indivizii din public ca la nişte persoane individuale, nu ca la o uriaşă masă de oameni şi la ce le-ar plăcea lor să audă. În loc să mă gândesc la imaginea de ansamblu, am gândit de fapt la scară mică. Fireşte, totul a devenit clar, iar discursul a fost un succes. M-am concentrat pe ceea ce-şi doreşte publicul, iar raportul dintre mine şi ei a devenit tangibil. A fost o formulă bună, pe care am putut să o păstrez pentru discursurile ulterioare şi un ajutor vizual foarte bun pentru cei dintre voi cărora le e teamă să vorbească în public.

Încercând să flutur steagul

Când am terminat terenul de golf din California, Trump Naţional Golf Club Los Angeles, cu vedere la Oceanul Pacific, m-am decis să arborez steagul american pe proprietate. Am considerat că era locul perfect pentru steagul nostru şi aveam dreptate. Comunitatea nu a fost de aceeaşi părere. Oamenii au spus că era prea mare.

„Prea mare pentru ce?”, a fost răspunsul meu. „E cu faţa la Oceanul Pacific!” în cele din urmă, toată lumea a trecut de partea mea, iar steagul flutură acum mândru în vânt la faţa locului. Aici a fost vorba de un caz al lucrurilor mari *versus* lucrurile mici şi al lucrurilor mici *versus* lucrurile mari, în cel mai clasic sens cu putinţă.

Am vorbit de lucruri mari şi lucruri mici, iar eu mă refer adesea la împrejurările dificile ca fiind sau inconveniente (mici), sau catastrofe (mari). Pe de o parte, fiecare detaliu e important, dar e totodată prudent să vedeţi că în categoria catastrofelor sunt incluse războaiele, cutremurele, tsunamiurile sau atacurile teroriste, pentru ca perspectiva noastră să rămână intactă. O parte a inteligenţei noastre e capacitatea de a identifica care dintre lucruri sunt mari şi care mărunte.

Dacă văd că profiturile noastre scad mult, acesta nu e în niciun caz un detaliu minor şi el ar deveni mai important decât negocierea preţului chiuvetelor. Dar, în acelaşi timp, o scădere a profiturilor nu se compară cu un tsunami. E un aspect care poate fi şi este remediat. S-a spus adesea că abilitatea de a stabili priorităţi e o pricepere care merită dezvoltată.

Control de croazieră

Urma să am o apariţie scurtă pe un vas plin cu oameni plecaţi într-o croazieră de seară în jurul Manhattanului. Am sosit la apusul soarelui, am rostit câteva remarci introductive, după care m-am întâlnit şi am salutat oaspeţii aflaţi la bord. Eram ocupat cu conversaţia, când mi-am dat seama că părăsisem docul şi coboram pe râul Hudson. Nimeni nu mă anunţase că plecam şi nu am fost prea mulţumit. Nu plănuisem să merg într-o croazieră de trei ore în jurul Manhattanului! Dar, de vreme ce nu puteam face prea multe în această privinţă la momentul respectiv, m-am decis să mă relaxez, să mă bucur de priveliştile grozave ale oraşului şi de compania plăcută. A fost o seară foarte agreabilă şi revelatoare pentru mine. Manhattanul cu luminile aprinse pe timp de noapte merită văzut de pe râul Hudson. A fost un detaliu destul de mare faptul că nu am coborât la timp de pe vas, dar acesta a fost un inconvenient care nu m-a deranjat.

Că tot a venit vorba de detalii

Capacitatea de a recunoaşte proprietăţile potrivite e, de asemenea, o deprindere pe care merită să o ai, mai ales dacă eşti dezvoltator imobiliar sau antreprenor. Că tot a venit vorba de detalii! îmi amintesc când am avut o

opţiune pentru o proprietate din New York, unde se află acum Javits Convenţion Center. Am avut un rol important la dezvoltarea Javits Center şi ştiam că proiectul putea fi făcut de către compania mea la un cost de 110 milioane de dolari. În cele din urmă, a ajuns să coste oraşul între 750 de milioane şi 1 miliard de dolari.

M-am oferit să preiau proiectul la un anumit cost, dar oferta mea nu a fost acceptată, fapt care a constituit o mare pierdere pentru oraş şi pentru vizitatorii lui în mai multe privinţe. În primul rând, costul a fost ridicol de mare, însă rezultatul a fost chiar mai uluitor. The Javits Center, una dintre proprietăţile imobiliare de marcă din Manhattan, se află pe malul râului, având o deschidere minunată la apele năvalnice ale acestuia. Totuşi, centrul a fost construit în aşa fel încât e cu faţa la stradă – nu la râu! Cei care au proiectat clădirea nu au avut mintea limpede sau nu au gândit deloc. A fost oare râul doar un mic detaliu pentru ei sau un aspect lipsit de importanţă? Cum de a fost trecut cu vederea? Rezultatele sunt de necrezut. Stabilirea posibilităţilor unei proprietăţi şi ceea ce are ea de oferit e un detaliu care nu poate fi ignorat. Poate că au fost implicaţi prea mulţi oameni, dar e greu de crezut că au putut omite un asemenea aspect.

Trump Tower e povestea felului în care un lucru mărunt a devenit un lucru mare prin numirea clădirii care va deveni ulterior un zgârie-nori emblematic în New York. Ca antreprenor, puneam bazele brandului meu, iar acest detaliu s-a dovedit a fi esenţial pentru succesul meu ulterior. De fapt, un jurnalist mi-a spus odată că devenisem un brand, iar acest lucru nu m-a deranjat defel. De ce? Pentru că brandul meu e cel mai bun. De ce m-ar deranja să fiu cel mai bun?

Ca antreprenori, trebuie să fiţi cinstiţi cu voi înşivă. Trebuie să credeţi în voi şi în produsul vostru. Aveţi încredere, munciţi din greu şi rămâneţi concentraţi asupra lucrurilor mărunte care contează, în vreme ce păstraţi în minte imaginea de ansamblu. E o reţeţă care a funcţionat pentru Robert şi care a funcţionat şi pentru mine. Va funcţiona şi în cazul vostru.

Rezumat. Lucruri mărunte care contează întrebaţi-vă: „Ce fac mai bine ca toţi ceilalţi?” E o întrebare importantă, pentru că răspunsul la ea reprezintă baza propriilor „lucruri mărunte care contează” în cadrul afacerii personale. Pentru a vă ajuta să vă recanalizaţi atenţia – lucru care nu vă e uşor să-l faceţi singuri —, să urmărim mai întâi câteva exemple de companii mari, după care să mai adăugăm câteva exemple, în scopuri ilustrative. Deşi există destule exemple de companii mici în care lucrurile mărunte s-au transformat în avantaje majore, companiile mari ne ajută pe majoritatea dintre noi să ne raportăm mai uşor la lecţiile implicite.

Iată o evaluare a acelui lucru mărunt specific fiecărei companii mari. **Lucrul mărunt al companiei Walmart**

După cum probabil ştiţi deja, Sam Walton a construit imperiul Walmart pe baza acelui lucru la care se pricepea mai bine decât restul lumii – preţurile mici. El nu doar că a coborât preţurile, ci a început cu un magazin de reduceri în Arkansas şi a construit un imperiu global. Acest plan a fost atât de simplu, încât a fost înţeles de toată lumea. Pentru aproape 20 de ani, sloganul Walmart a fost: „Întotdeauna preţuri mici – întotdeauna”. Pe 12 septembrie 2007, au schimbat sloganul vechi cu:

„Economisiţi bani. Trăiţi mai bine”. Slogan diferit, acelaşi mesaj.

Lucrul mărunt al reţelei Domino s Pizza

Robert a vorbit despre lucrul mărunt care a transformat radical afacerile cu pizza. În 1960, într-o lume plină de pizzerii, Tom Monaghan a cumpărat Dominicks Pizza, o mică pizzerie din Ypsilanti, Michigan, pentru un avans de 75 de dolari şi rate lunare de 500 de dolari. Odată ce Tom a înţeles industria pizzeriilor, a construit o afacere în jurul promisiunii: „Pizza în 30 de minute sau mai repede, sau o primiţi pe gratis”. Fingle-ul lor suna odinioară aşa: „Un număr fierbinte e tot ce vă trebuie. Dominos Pizza vă serveşte! în 30 de minute sau e pe gratis. Domino s Pizza vă serveşte!” Schimbarea survenită a marcat afacerile cu pizza pentru mai multe decenii.

Lucrul mărunt al companiei Mary Kay Cosmetics

Mary Kay Ash a înfiinţat Mary Kay Cosmetics pentru că dorea să confere putere femeilor. Ea a spus: „Obiectivul meu în viaţă e să ajut femeile să ştie cât de extraordinare sunt în realitate”. Deşi era o mamă care îşi creştea singură copilul, Mary Kay a reuşit să îşi plătească singură studiile universitare. Ea a obţinut succesul în America corporatistă, dar a fost deranjată de felul în care afacerile dezavantajau

femeile.

În 1960, a demarat Mary Kay Cosmetics împreună cu fiul ei şi 5.000 de dolari din economiile proprii. La momentul trecerii ei în nefiinţă în 2001, ea avea 475.000 consultanţi în întreaga lume şi vânzări de 2 miliarde de dolari. Vestită pentru faptul că le dăruia automobile Cadillac roz vânzătoarelor ei cu cele mai bune performanţe, a devenit cel mai mare cumpărător corporatist de maşini, doar în 1997 oferind 8.000 de automobile Cadillac. A apărut în documentare şi reviste, a primit nenumărate onoruri, inclusiv selectarea în clasamentul Naţional Business Hali of Fame al revistei *Fortune,* şi a fost numită „Cea mai mare femeie antreprenor din istorie" de către Baylor University. A primit totodată prestigiosul Horatio Alger Award. O femeie profund religioasă, ea a spus: „Dumnezeu nu a avut timp să creeze un *nimeni,* ci doar o persoană *importantă.* Cred că fiecare dintre noi are talente dăruite de Dumnezeu care aşteaptă să fie valorificate". Lucrul ei mărunt a fost capacitatea ei de a inspira femeile să-şi găsească puterea interioară.

Lucrul mărunt al companiei Facebook

Mark Zuckerberg a lansat Facebook din camera lui de cămin de la Harvard, în 2004. În prezent, compania

valorează miliarde de dolari. Pe când se afla încă în liceu, Mark a dezvoltat un program numit de el „Zucknet” care stabilea o conexiune între cabinetul stomatologic al tatălui său şi casa familiei. Interesul lui declarat e: „Deschidere: crearea de lucruri care ajută oamenii să stabilească legături şi să împărtăşească ceea ce e important pentru ei”. Deşi există multe controverse în jurul lui Mark şi al originilor Facebook-ului, nu există nicio îndoială în privinţa faptului că el şi afacerea lui reuşesc într-adevăr să conecteze oameni, permiţându-le să împărtăşească lucruri care sunt importante pentru ei. Lucrul său mărunt e faptul că poate să pună oamenii în legătură mai bine decât oricine altcineva.

Să analizăm aceste afaceri. În fiecare caz, au început ca afaceri mici în cadranul L. Pornind de acolo, nu au cedat până nu au construit o afacere în jurul lucrului mărunt care conta. După care, au clădit un imperiu al afacerilor în cadranul P. Odată ce s-au mutat în cadranul P, profesionişti din cadranul I s-au înghesuit să le finanţeze.

Lacom* versus *generos

După cum a spus Mary Kay Ash: „Dumnezeu nu a avut timp să creeze un *nimeni,* ci doar o persoană *importantă.* Cred că fiecare dintre noi are talente dăruite de Dumnezeu

şi care aşteaptă să fie valorificate”. În esenţă, ea ni se adresează tuturor. Ţine de fiecare antreprenor să se analizeze şi să se întrebe: „Care e darul meu? Ce pot oferi eu lumii?” Atingerea regelui Midas are legătură cu ceva mult mai măreţ decât simpla lansare a unei afaceri pentru a câştiga bani sau a te îmbogăţi.

Contrar credinţei populare, cei foarte bogaţi nu sunt lacomi. Pentru a deveni foarte bogaţi, antreprenorii trebuie să fie foarte generoşi, oferindu-şi darurile altora şi împărtăşindu-şi talentele date de Dumnezeu. Antreprenorii cu Atingerea regelui Midas nu doar oferă clienţilor lor. Ei aduc totodată darul abundenţei şi al prosperităţii celor care muncesc pentru afacerea lor. Aceşti antreprenori creează locuri de muncă şi prosperitatea necesară pentru o economie şi o lume stabilă.

Credinţele religioase te învaţă principiul: „Oferă şi vei primi”. Mulţi oameni nu sunt bogaţi pentru că vor să primească în mai mare măsură decât vor să dea. Majoritatea oamenilor sunt instruiţi să întrebe: „Cu cât mă vei plăti? Care sunt beneficiile mele? Cât voi câştiga, dacă lucrez peste program? La câte zile de vacanţă am dreptul? Cu cât vei contribui la planul meu de pensii? Ce poţi să-mi spui despre concediul medical? Sau despre zilele libere?”

Profesioniştii din cadranul L pot spune: „Comisionul meu este de 150 de dolari pe oră plus cheltuieli de călătorie. Nu lucrez în weekenduri. Nu mă deplasez la domiciliu. Având în vedere numărul de ore pe care le-am lucrat la proiectul tău, merit mai mulţi bani. Nu mă pot întâlni cu tine decât peste o lună pentru că sunt foarte ocupat”. Asta se întâmplă când oamenii sunt instruiţi să lucreze pentru bani, în loc să lucreze pentru a servi milioane de oameni. E o diferenţă uriaşă între aceste două tipuri de mentalitate. Una se concentrează pe a primi. Cealaltă e axată pe a oferi.

Lucrurile mărunte pe care trebuie să le faceţi înainte de a vă gândi să faceţi trecerea în cadranele P ŞI I, adresaţi-vă următoarele întrebări:

- Sunt o persoană generoasă?
- Am ceva de oferit lumii?
- Am dedicarea şi motivaţia necesare pentru a clădi o afacere în cadranele P ŞI I?
- Sunt dispus să îi fac pe alţi oameni mai bogaţi?

Dacă răspundeţi afirmativ, deţineţi trăsăturile fundamenale de caracter necesare pentru a deveni antreprenori excelenţi. Dacă sunteţi conştiincioşi şi aveţi motivaţia de a construi o afacere în cadranul P, iată câteva

„lucruri mărunte” pe care trebuie să le faceţi.

Primul lucru mărunt. Studiaţi afacerile toată viaţa.

Multe afaceri mărunte se chinuiesc să supravieţuiască sau eşuează pentru că antreprenorii nu sunt cu adevărat interesaţi de afacere, în schimb, sunt preponderent interesaţi de specialitatea lor. Vă amintiţi de proprietarul de restaurant care se concentra pe meseria lui de bucătar mai curând decât pe afacerea sa? Despre asta vorbim aici. Donald e interesat de proiectele sale, dar e totodată foarte interesat de afacerea sa ca întreg. La fel şi Robert.

Mulţi antreprenori din cadranul L sunt tehnicieni, nu oameni de afaceri. De pildă, doctorii sunt tehnicieni foarte bine pregătiţi. Doctorii pot deţine cabinete private, însă obiectivul lor primar nu e afacerea cabinetelor lor medicale. Obiectivul e consultarea pacienţilor. E de aşteptat ca doctorii să ţină pasul cu lectura periodicelor medicale, nu a revistelor de afaceri. Mulţi doctori participă regulat la conferinţe medicale pentru a rămâne la curent cu cele mai noi practici şi tehnici, dar puţini dintre ei participă la conferinţele de afaceri sau la seminarii de investiţii.

Învăţarea pe durata întregii vieţi înseamnă că antreprenorii trebuie să petreacă timp cu alţi antreprenori pentru a-şi împărtăşi reciproc experienţele şi a se dezvolta pe baza acestora. Un loc excelent în care vă puteţi întâlni cu alţi antreprenori şi învăţa împreună cu ei este EO (Entrepreneurs Organization). EO este o organizaţie mondială, cu filiale în majoritatea marilor oraşe. Membrii învaţă lucruri în mod constant în cadrul unor programe educaţionale pentru antreprenori. Prin intermediul unui program valoros numit „Forum”, antreprenorii se întâlnesc lunar în grupuri mici şi îşi împărtăşesc experienţele şi problemele de afaceri. Împreună, rezolvă problemele şi progresează în afacerile şi în vieţile lor. Nenumărate companii din reţeaua EO au reuşit să înceapă ca practici liber-profesioniste şi s-au transformat în afaceri mari din cadranul P.

Compania Rich Dad dezvoltă, de asemenea, un program ambiţios numit GEO (Global Entrepreneurs Organization). GEO se va concentra pe educaţia, experienţa şi deprinderile de care au nevoie antreprenorii ca să înceapă o afacere în cadranul L şi apoi să o dezvolte în cadranele P ŞI I. Avantajul faptului de a fi antreprenor e că afacerea voastră devine o şcoală personală de afaceri pe măsură ce

studiaţi afacerile. Compania este laboratorul vostru, aşa că implicaţi-vă şi faceţi din procesul de învăţare o călătorie care durează întreaga viaţă.

Cartea lui Malcolm Gladwell ***Outliers: The Story ofsuccess***[3] e una pe care fiecare antreprenor ar trebui să o citească. ***Outliers*** explică de ce oameni precum Bill Gates sau formaţii precum The Beatles au depăşit cu mult limitele simplului succes. Volumul explică de ce există puţine „succese obţinute peste noapte". Gladwell spune în schimb că noi suntem produsul unor avantaje ascunse, al unor oportunităţi extraordinare şi al unor moşteniri culturale care ne modelează identitatea şi determină succesul pe care îl obţinem. Are sens prin urmare să căutăm aceste lucruri în vieţile noastre şi să învăţăm tot ce putem din ele. Deschideţi-vă către experienţe variate, deveniţi un student pe viaţă al afacerilor şi veţi obţine un succes cu mult mai mare decât majoritatea antreprenorilor.

Al doilea lucru mărunt. Aflaţi cine sunteţi.

Toţi antreprenorii sunt unici. O cale de a construi o afacere şi de a o transforma într-un brand e să ştiţi cine sunteţi.

---

3 Traducere în limba română, *Excepţionalii,* Publica, 2009. (n. *red.)*

O altă carte pe care merită să o studiaţi este ***The Hero and the Outlaw: Building Extraordinary Brands through the Power of Archetypes,*** scrisă de Margaret Mark şi Carol S. Pearson. Această carte le oferă antreprenorilor o viziune mai bună asupra propriei persoane şi afaceri.

Cartea descrie arhetipurile care există în mitologie şi în afaceri şi sugerează că antreprenorii şi brandurile reprezintă arhetipuri. Iată câteva arhetipuri, cu o serie de trăsături şi cu mottourile lor. Vă puteţi da seama în care categorie vă încadraţi?

- **Conducătorul** se identifică cu regele, regina, directorul executiv (CE-O) de corporaţie, preşedintele, senatorul, primarul şi mama super-eficientă. Conducătorii trebuie să preia controlul. Nu sunt interesaţi să aibă grijă de oameni. Cârmuitorii sunt „obsedaţi de control”. Consideră că ei trebuie să stabilească regulile şi să le impună. IBM e un brand de conducător; Apple e un brand de haiduc. Dacă vă identificaţi cu conducătorii, probabil vă raportaţi la IBM. Dacă aveţi inimă de haiduc, probabil că vă place Apple.

Mottoul Conducătorului: „Puterea nu e totul. E tot ce contează”.

- **Haiducul** îşi găseşte identitatea în afara structurii sociale predominante. Unii haiduci sunt figuri romantice, pentru că au fost fideli unor valori mai profunde şi mai autentice, chiar dacă s-au aflat în afara legii. Zorro şi Robin Hood sunt consideraţi haiduci buni. Demonstranţii din Piaţa Tiananmen au fost consideraţi haiduci buni de către cei care iubesc libertatea. Pentru guvernul chinez, aceiaşi demonstranţi au fost haiduci răi. Mulţi aşa-numiţi proscrişi sunt rebeli care protestează împotriva sistemului.

Proscrişi precum Bonnie şi Clyde sunt eroi din folclorul gangsterilor americani şi, în acelaşi timp, spărgători de banca corupţi. La fel au fost Billy the Kid şi Jesse James. John Wilkes Booth s-a gândit că va fi un erou după ce l-a împuşcat pe preşedintele Lincoln, în schimb, a devenit subiectul uneia dintre cele mai mari vânători de oameni din istorie.

Mark Zuckerberg e cu certitudine un haiduc. În 2010, Steven Levy, autorul volumului *Hackers: Heroes of the Computer Revoluţion,* a scris că Mark Zuckerberg „se consideră în mod clar un hacker”.

Zuckerberg a spus: „E bine să strici lucruri – pentru a le face mai bune”. În prezent, Facebook organizează

„hackatoane” sau maratoane de hacking, competiţii de programare în care concurenţii rezolvă probleme pe bază de algoritmi. Există chiar şi o Cupă a Hackerului cu premii în bani, acordate învingătorilor.

Haiducul adoră să încalce regulile. Se poate spune probabil fără a greşi că majoritatea antreprenorilor au în ei puţin din arhetipul Haiducului.

Există un film excelent numit *Piraţii din Silicon Valley.* E povestea a doi tineri antreprenori, Bill Gates şi Steve Jobs, şi a felului în care ei au „piratat” cele mai mari afaceri noi, smulgându-le de la doi conducători ai lumii afacerilor: IBM ŞI Xerox. (Căutaţi filmul pe Google şi veţi găsi un extras de 8 minute pe Youtube, la care merită să vă uitaţi.)

Mottoul Haiducului este: „Regulile există pentru a fi încălcate”.

- **îngrijitorul** este arhetipul celor din domeniul sănătăţii, din casele de bătrâni particulare, serviciile medicale extinse, ospicii, spitale, cluburi de sănătate, de reabilitare fizică şi al celor din industria medicamentelor. Organizaţii şi afaceri precum Crucea Roşie, Mayo Clinic, United Healthcare şi Johnson & Johnson se încadrează în acest arhetip. Antreprenorii al căror talent personal se manifestă în domeniul sănătăţii

şi al vindecării bolilor deschid cabinete medicale, companii de îngrijire a sănătăţii la domiciliu, companii biomedicale şi instituţii pentru îngrijirea cetăţenilor de vârsta a treia.

Mottoul îngrijitorului este: „Iubeşte-ţi aproapele ca pe tine însuţi”.

- **Eroul** întrupează curajul şi este adesea numit arhetipul „Războinicului”. Soldaţii, poliţiştii şi pompierii se încadrează în această categorie. Trupele de elită ale Marinei, SEAL, se încadrează cu siguranţă în acest arhetip, la fel ca poliţiştii şi pompierii din New York de după atacul terorist de la 11 septembrie 2001.

Mottoul Eroului este: „A voi înseamnă a putea”.

- **Inocentul** se identifică cu puritatea şi mântuirea. Bisericile şi preoţii se încadrează în acest arhetip, la fel ca Armata Salvării. Ivory Snow, un brand de săpunuri, a încercat să se identifice cu acest arhetip, promovând puritatea, inocenţa şi curăţenia. Naşterea pruncului Iisus, Sfântul Graal, Cavalerii Mesei Rotunde şi o căsuţă cu gard alb se încadrează toate în acest arhetip.

Mottoul Inocentului este: „Suntem liberi să fim noi înşine”.

- **îndrăgostitul** se identifică cu iubirea romantică şi

sexul. Victoria s Secret este un brand care, în ultimii ani, se încadrează foarte bine în acest arhetip. În domeniul alimentar, branduri precum Godiva Chocolates şi îngheţata Häagen Dazs se potrivesc acestui arhetip. Multe artiste pop, precum Jennifer Lopez şi Beyonce, sunt branduri clasice ale acestui arhetip.

Mottoul îndrăgostitului este: „Nu am ochi decât pentru tine”.

- **Exploratorul** este pentru cei care se identifică cu independenţa. Branduri precum Patagonia Clothing Company şi The North Face se încadrează în acest arhetip. Cicliştii montani, excursionıştii, marinarii şi fanaticii călătoriilor se înscriu în acest arhetip.

Mottoul Exploratorului este: „Nu mă îngrădi”.

- **Bufonul** se identifică cu distracţia. Comicii se încadrează în mod evident în acest arhetip. Publicitatea la bere foloseşte adesea arhetipul bufonului, pentru a atrage consumatorii, utilizând reclamele de televiziune în care bărbaţi tineri fac pe tonţii. Companiile de pe internet aflate la început – gândiţi-vă la Google şi la Yahoo! cu câţiva ani în urmă – utilizează şi ele frecvent acest arhetip.

Mottoul Bufonului este: „Dacă nu pot să dansez, nu

vreau să particip la revoluţia ta”.

- **Individul obişnuit** se identifică cu persoana de rând, cu sarea pământului. Politicienii care „plac publicului general” folosesc bine acest arhetip. Sarah Palin foloseşte arhetipul Individului obişnuit pentru a-şi promova cariera în cadrul şi în afara domeniului politic. Muzica country-western, festivalurile de cartier şi uniunile sindicale atrag acest gen de individ.

Mottoul Individului obişnuit este: „Toţi oamenii se nasc egali”.

- **înţeleptul** este profesorul. Şi eu, şi Robert lucrăm în categoria arhetipală a înţeleptului. Noi suntem înţelepţii pentru lumea antreprenoriatului şi a educaţiei financiare. Alţi înţelepţi sunt George Washington Carver, Albert Einstein, Socrate, Confucius, Buddha şi Oprah. După cum vă daţi seama, există înţelepţi diferiţi pentru oameni diferiţi. În lumea cadranului P, a Americii corporatiste, Peter Drucker este unul dintre maeştrii înţelepţi. În lumea cadranului I, Warren Buffett este „Oracolul din Omaha”. Toţi înţelepţii cred în oameni care pot învăţa şi creşte personal, în moduri care ne permit tuturor să creăm o lume mai bună.

Mottoul înţeleptului este: „Adevărul vă va elibera”.

Acum că ştiţi diferitele arhetipuri, puneţi-vă aceste întrebări:

- Care e arhetipul meu?
- Cum îmi pot folosi arhetipul pentru a da formă afacerii mele?

Acesta e momentul în care „Primul lucru mărunt. Fiţi un student pe viaţă al afacerilor” devine relevant. *The Hero and the Outlaw* e genul de carte pe care majoritatea antreprenorilor din cadranul L nu o citesc în mod normal, decât dacă se întâmplă ca ea s-a se afle în sfera specializării lor. Adesea, studiul afacerilor este studiul oamenilor şi al leadership-ului, acesta fiind tipul cărţii de faţă. Dacă nu doriţi să citiţi şi să studiaţi, evoluţia spre cadranele P ŞI I ar putea fi dificilă pentru voi.

Al treilea lucru mărunt. Munciţi pentru a dobândi active, nu bani. Antreprenorii care îşi dezvoltă Atingerea regelui Midas nu muncesc pentru bani. Ei muncesc pentru a crea sau pentru a dobândi active. Dacă ar fi să reduceţi această carte la o singură idee pe care să o reţineţi, ideea e: *Concentraţi-vă asupra activelor, nu asupra banilor.*

Majoritatea antreprenorilor nu îşi dau seama că bogăţia nu vine din muncă, ci din activele pe care le construiesc. De exemplu, majoritatea oamenilor îl cunosc pe Donald

pentru proprietăţile lui imobiliare – cum ar fi clădiri de apartamente de lux, terenuri de golf şi cazinouri —, acestea fiind active construite de el. Însă proprietăţile imobiliare nu reprezintă singurele lui active. Emisiunea de televiziune a lui Donald, *The Apprentice,* e un activ. Această carte e şi ea un activ pe care el îl împarte cu Robert. Donald are multe alte active care nu sunt proprietăţi imobiliare.

Afacerile lui Robert construiesc active, precum jocuri, seminarii şi cărţi care sunt vândute în întreaga lume. Afacerile cu proprietăţi imobiliare şi petrol ale lui Robert îi aduc bani în fiecare lună, indiferent dacă el lucrează sau nu. Afacerea de investiţii a lui Robert achiziţionează clădiri de apartamente, mine de aur, argint şi cupru, terenuri de golf şi puţuri de petrol. Toate acestea sunt active.

Majoritatea antreprenorilor din cadranul L muncesc pentru bani, acesta fiind motivul pentru care ei deţin un loc de muncă, nu o afacere. În majoritatea cazurilor, dacă ei se opresc din lucru, banii încetează să le mai intre în buzunar. Dacă sunteţi devotaţi construirii unei afaceri în cadranele P ŞI I, trebuie să creaţi active. Activele sunt cele care separă antreprenorii din cadranul L de cei din cadranul P.

Al patrulea lucru mărunt. Nu puneţi şuruburi rotunde în găuri pătrate.

Majoritatea afacerilor plasează mereu persoana potrivită pe poziţia greşită sau, mai rău, persoana nepotrivită pe orice poziţie. În Era Industrială, oamenii nu contau prea mult pentru o companie. Tot ce trebuiau să facă antreprenorii era să construiască o fabrică cu o linie de asamblare, să angajeze muncitori şi să îi instruiască să întoarcă buloane, să monteze cauciucuri şi să ţină pasul cu linia de producţie. Cu alte cuvinte, linia de producţie, nu oamenii, determina rata producţiei. În Era Informaţională lucrurile s-au schimbat. Acum, oamenii contează. Cheia succesului în Era Informaţională nu o constituie liniile de asamblare rapide, ci viteza şi calitatea gândirii umane care lucrează la atingerea unui obiectiv comun.

În Era Industrială, nisipul aruncat în angrenajele unei maşini putea opri întreaga linie de producţie. În Era Informaţională, nisipul aruncat în mecanismele gândirii şi interacţiunii umane pot bloca productivitatea unei companii. De exemplu, o tulburare emoţională în cadrul afacerii are acelaşi efect ca nisipul aruncat în angrenajele productivităţii.

E uşor să superi oameni, mai ales în afaceri. E lucru

garantat că, dacă ai într-o companie doi oameni care merg cu 100 de mile pe oră, trei oameni care merg cu 20 de mile pe oră şi o persoană care stă mereu cu gândul la masa de prânz, vor există persoane care se vor supăra, în cadrul unui proiect, dacă cineva vrea să treacă la acţiune, dar ceilalţi vor să mai facă cercetări preliminare şi să discute proiectul mai în profunzime, vor apărea tensiuni. Aceste tensiuni încetinesc afacerea de la viteza gândului la viteza învinuirii şi a certurilor. Asta poate duce în cele din urmă la o stagnare totală, inclusiv din perspectiva Atingerii regelui Midas.

Oamenii nu sunt maşini. Ei muncesc la viteze diferite. Nu poţi călca pe o fiinţă umană în acelaşi fel în care calci pedala de acceleraţie a unei maşini. În majoritatea cazurilor, dacă veţi călca pe o fiinţă umană, productivitatea va scădea. Oamenii trebuie să colaboreze pentru ca o companie să prospere.

Antreprenorii care posedă Atingerea regelui Midas recunosc acest aspect. Cei mai inteligenţi caută să se cunoască bine pe sine, în aşa fel încât să poată reuni echipe care nu doar îi completează, dar şi lucrează totodată eficient împreună. Dacă nu aveţi acest avantaj, al lucrurilor mărunte care contează, ei bine, nimic altceva nu

prea mai contează.

Unul dintre instrumentele preferate de Robert în sfera cunoaşterii de sine şi a celor din compania voastră este Kolbe Index de la Kolbe Corp. Deşi există pe piaţă mulţi indici de personalitate şi de preferinţe, sistemul Kolbe Index are trăsături unice şi este cu deosebire util antreprenorilor. În primul rând, el măsoară cele trei zone ale minţii pe care mulţi filosofi din Antichitate şi psihologi moderni spun că le avem cu toţii: gândire, simţire şi acţiune.

Gândirea

Şcolile măsoară coeficientul de inteligenţă al unei persoane (IQ), care e un indicator pentru cât de bine gândesc oamenii.

Simţirea

Aceasta e o reflecţie a emoţiilor, dorinţelor, atitudinilor, preferinţelor şi valorilor unei persoane.

Acţiunea

Aceasta grupează instinctele, talentele, motivaţia şi energia mentală a unei persoane.

Indicii Kolbe sunt unici, pentru că ei măsoară a treia zonă a minţii – felul în care acţionează o persoană natural şi instinctiv. Măsoară modul de operare, motivaţia şi

talentele unice.

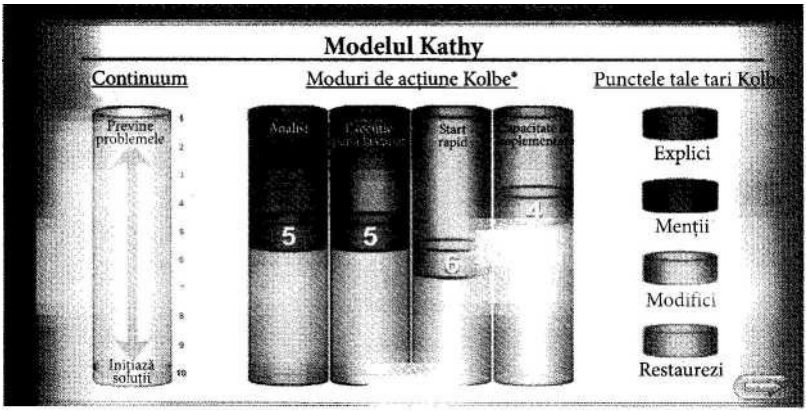
Vechiul personaj de desene animate Popeye Marinarul spunea adesea: „Sunt ceea ce sunt”. Îndicii Kolbe măsoară persoana care eşti cu adevărat. Această conştiinţă de sine vă permite să operaţi la capacitate maximă şi apoi să găsiţi şi să vă înconjuraţi cu cei mai buni oameni care vă completează şi vă compensează lipsurile. Odată ce cunoaşteţi profilurile Kolbe ale membrilor echipei voastre, puteţi numi persoana potrivită pe postul potrivit.

Prea adesea afacerile încearcă să îl transforme pe Popeye în ceva ce nu este de fapt. Angajează un manager de proiect şi încearcă să facă din el reprezentant de vânzări. Angajează un reprezentant de vânzări şi încearcă să-l transforme într-un administrator. Sau angajează persoana complet nepotrivită pentru cultura companiei. Înainte să-l angajaţi pe Popeye, cel mai bine ar fi să descoperiţi cine e Popeye în realitate.

Pentru a afla cine sunteţi, ce faceţi în mod instinctiv şi natural şi care vă sunt talentele unice, accesaţi website-ul Kolbe com şi completaţi online chestionarul Kolbe A Index. Pentru o sumă mică de bani şi în cel mai scurt timp, veţi afla instant multe informaţii despre voi înşivă. Odată ce deveniţi mai conştienţi de propria persoană, invitaţi

membrii echipei voastre să facă acelaşi lucru. Procedura va arunca lumină asupra companiei voastre ca întreg.

Ue/iiltalc pentru Îiulkele kolbe A



Retipărit cu permisiune. Toate drepturile rezervate.

ekolbe Corp

Kathy Kolbe, fondatoarea Kolbe Corp, spune că toată lumea are patru „Moduri de acţiune” diferite. În funcţie de scorurile indicelui personal, ne descoperim punctele forte şi învăţăm despre cele mai instinctive forme ale comportamentului nostru. Îndicele Kolbe ne arată cum să ne folosim punctele forte şi cum să creăm o echipă care poate colabora bine.

Spre deosebire de angajaţi, antreprenorii au luxul de a alege cu cine lucrează. Aceasta e sarcina lor cea mai

importantă. Din nefericire, mulţi antrepreori fac greşeala de a angaja oameni care au multe din abilităţile pe care le posedă ei înşişi.

Antreprenorii tind să obţină scoruri foarte mari la Modul de acţiune numit „Start rapid”. O afacere antreprenorială care angajează numai persoane din categoria „Start rapid” va avea cu siguranţă multe idei bune şi va demara multe lucruri, însă rareori le va duce la îndeplinire. Asta poate conduce la plângeri din partea clienţilor, înregistrări incomplete, scurtături şi, dacă sumele de bani sunt suficient de mari, la investigarea de către guvern a unor infracţiuni fiscale. Invers, o afacere care se aşteaptă la mişcări rapide din partea unei întregi echipe de „Analişti” va fi foarte dezamăgită. Analiştii vor cerceta şi vor compila datele fără să simtă vreodată că au toate informaţiile sau faptele concrete necesare pentru a „apăsa pe trăgaci” şi a lua o decizie.

Realitatea când vine vorba de persoana potrivită pe postul potrivit e că afacerea are nevoie de oameni pricepuţi la toate cele patru Moduri de acţiune. În plus, afacerea are nevoie de oameni care nu domină în niciunul dintre Modurile de acţiune. Afacerile mici, în special cele operate de o singură persoană, prezintă adesea slăbiciuni

într-unul sau mai multe dintre cele patru Moduri de acţiune. Marile organizaţii tind să favorizeze un tip în defavoarea celorlalte, astfel încât atât companiile mici, cât şi cele mari omit punctele forte suplimentare de care au nevoie pentru a funcţiona eficient. De exemplu, universităţile tind să valorifice înclinaţiile naturale ale analiştilor de a cerceta lucrurile înainte să ia o decizie. Ele nu preţuiesc modul de operare al celor din categoria „Start rapid”, care se aruncă cu capul înainte.

Procesul Atingerii regelui Midas

Aţi învăţat principii importante pentru dezvoltarea Atingerii regelui Midas. Ca toate lucrurile de preţ în viaţă, dobândirea acestei calităţi cere eforturi considerabile. Pe oamenii care caută calea uşoară către îmbogăţire, îi rugăm să scrie o carte atunci când găsesc acea cale. Pentru Donald şi Robert, acumularea legală a averii nu a fost nici rapidă, nici simplă.

Iată patru paşi importanţi pe care trebui să îi parcurgeţi pentru a evolua şi a ajunge în cadranele P ŞI I. Vom numi această evoluţie Procesul Atingerii regelui Midas.

1. **Găsiţi-vă propria pârghie în afaceri**

Antreprenorii din cadranul L trebui să găsească o cale de a crea pârghii în afacerea lor. Pentru ca afacerea să

crească şi să ajungă în cadranul P, antreprenorii trebuie să profite de talentele personale.

Iată câteva exemple:

- Cântăreţii înregistrează un album şi îl vând.
- Instructorii personali creează un DVD nou cu exerciţii fizice şi îl vând prin intermediul „info-reclamelor” de televiziune.
- Experţii îşi împărtăşesc cunoştinţele prin înregistrările audio difuzate online (podcast-uri) şi ascultate gratuit de către public, dar care sunt sponsorizate de companii plătitoare.
- Programatorii creează o aplicaţie sau un program de software nou pe care îl licenţiază clienţilor.

Talentul cu care aţi fost dăruiţi e lucrul *vostru* mărunt care face lumea mai bună. E sarcina voastră să oferiţi acel dar cât mai multor oameni cu putinţă. A face acest lucru necesită utilizarea unor pârghii. Nu îl puteţi face singuri. Numărul orelor din zi e limitat şi cu cât munciţi mai mult, cu atât mai mari sunt taxele pe care le plătiţi.

Întrebaţi-vă: „Cum pot profita de talentul meu pentru a servi mai mulţi oameni?”

2. învăţaţi să vă extindeţi.

Dacă afacerea voastră funcţionează în New York, în

Phoenix şi în Columbus, ea poate fi extinsă în întreaga lume. Donald construieşte clădiri luxoase în întreaga lume. Robert educă financiar oameni din întreaga lume. Ambii au cărţi care se vând pe tot mapamondul. Liber-profesioniştii au în mod tipic probleme cu extinderea. În multe cazuri, liberul-profesionist e licenţiat ca doctor, avocat, agent imobiliar sau maseur terapeut. Aceste profesii, ca multe altele, necesită o licenţă. Dacă aceşti oameni nu deţin licenţă pentru alt oraş, stat sau ţară, nu pot face afaceri acolo. Dacă îşi pierd licenţa din orice motiv, ies complet din afaceri. Liber-profesioniştii sunt totodată limitaţi de incapacitatea de a se afla în două locuri deodată. Prin pârghii, un antreprenor autentic din cadranul P se poate extinde şi lucra oriunde. Mottoul său este: „A voi, înseamnă a putea”. Întrebaţi-vă: „Ce trebuie să fac ca să-mi extind afacerea în întreaga lume?”

3. **Deveniţi predictibili.**

Cu cât afacerea e mai predictibilă, cu atât este mai valoroasă. Afacerile trebuie să fie capabile să estimeze câştigurile, cheltuielile, creşterea, să prevadă veniturile şi profiturile viitoare. Multe dintre companile menţionate în această carte sunt maestre ale predictibilităţii. În unele cazuri, sunt companii publice cărora li se cere să facă

prognoze. Predictibilitatea e adesea motivul pentru care auziţi frecvent rapoarte de piaţă care spun: „Apple a depăşit aşteptările, iar acţiunile companiei la bursă au atins un record absolut”.

Însă predictibilitatea mai înseamnă totodată consistenţa experienţei de brand. Din nou, compania McDonald s e maestră în această privinţă. Oriunde aţi merge în lume, serviciile, gustul, controlul porţiilor şi ambianţa sunt foarte predictibile. O problemă a afacerilor din cadranul L este că antreprenorul este afacerea. Asta face ca afacerea să fie foarte imprevizibilă. Ce se întâmplă dacă antreprenorul se îmbolnăveşte, se răneşte, oboseşte sau, pur şi simplu, îmbătrâneşte? Abilitatea companiei de a-şi continua activitatea ajunge să fie pusă sub semnul întrebării, iar predictibilitatea zboară pe fereastră. Lipsa de predictibilitate afectează, de asemenea, afacerile din cadranul L atunci când încep să se extindă. Ele pierd adesea controlul asupra lucrului mărunt pe care îl fac bine. Apoi predictabilitatea intră în declin şi e urmată de haos. Predictabilitatea nu e doar o calitate pe care e bine ca afacerea să o deţină. Ea e de o importanţă critică în asigurarea finanţării pentru afacerea voastră.

Întrebaţi-vă: „Cât de puţin predictibilă e afacerea mea şi

ce trebuie să fac pentru a îndrepta situaţia?”

4. **Dezvoltaţi-vă capacitatea de a atrage finanţări.**

Odată ce o afacere îşi poate demonstra abilitatea de a se folosi de lucrul mărunt pe care îl face mai bine decât restul companiilor, investitorii încep să-i acorde atenţie. Atunci când o afacere dovedeşte că se poate extinde şi creşte, investitorii devin foarte interesaţi de ea. Imediat ce o afacere devine predictibilă, ea dobândeşte un potenţial nelimitat de dezvoltare. Acesta e motivul pentru care Walmart.

McDonald s, Apple, Microsoft şi Google sunt companiile cele mai îndrăgite pe pieţele bursiere.

Întrebaţi-vă: „Am tot ce-mi trebuie ca să obţin finanţare pentru compania mea? Dacă nu, ce îmi lipseşte?”

Cel mai important lucru

Date fiind toate talentele şi lucrurile mărunte pe care antreprenorii le pot folosi ca temelii pe care să construiască o afacere globală, există un singur lucru pe care fiecare antreprenor trebuie să-l enumere printre cele mai preţuite şi mai importante abilităţi ale sale. Cel mai important lucru mărunt al unui antreprenor e să fie un angajator care oferă locuri de muncă pentru oamenii care

îşi doresc securitate, beneficii şi un viitor mai promiţător. E o responsabilitate importantă, pe care antreprenorii care posedă Atingerea regelui Midas o iau foarte în serios. Noi înţelegem că pierderea unui loc de muncă are puterea de a distruge nucleul emoţional al unui angajat şi, în acest proces, să pună în pericol bunăstarea întregii sale familii. Şomajul în creştere afectează totodată comunităţile în care trăim, naţiunea şi lumea.

Cei mai buni antreprenori cred că adevărata măsură a succesului lor depinde în mică parte de averea sau mărimea caselor lor. Ea depinde de numărul locurilor de muncă pe care afacerea lor îl creează. Imaginaţi-vă un antreprenor ca Steve Jobs. Afacerea lui nu doar a creat nenumărate joburi la Apple, dar a stimulat crearea a sute de mii, dacă nu chiar a milioane de locuri de muncă în toate industriile şi afacerile care sprijină produsele Apple. Aceasta e Atingerea regelui Midas.

Trebuie să înţelegem că guvernele nu pot crea locuri de muncă reale. Doar antreprenorii pot face asta. Depinde numai de noi să acţionăm şi să schimbăm lumea în bine.

Idei de reţinut Lucruri de făcut

- încercaţi să descoperiţi lucrul mărunt din afacerea voastră care poate fi un aspect important pentru clienţii

voştri. Dezvăluiţi-vă talentul.

- Alegeţi-vă tactica şi strategiile necesare pentru a pune tactica în aplicare. Menţineţi simplitatea şi uşurinţa execuţiei.
- Recunoaşteţi că e sarcina voastră să vă concentraţi asupra misiunii şi să daţi viaţă Triunghiului P-I.
- Atingerea regelui Midas cere disciplină. Puteţi fi rebeli, dar înţelegeţi că dobândirea acestei calităţi va necesita niveluri noi de responsabilitate personală, financiară şi în afaceri.
- Fiţi generoşi cu energia şi succesul vostru. Asociaţi-vă cu alţi oameni şi răsplătiţi-i corespunzător. Atingerea regelui Midas nu e un sport solitar. E un efort de echipă.
- Nu există lucruri neînsemnate, totul contează, aşa că angajaţi cu discernământ şi inspiraţi-vă membrii echipei cu viziunea voastră. Ei sunt cei care vă vor concretiza viziunea şi vă vor reprezenta.
- Gândiţi la scară mare, dezvoltaţi o viziune măreaţă şi munciţi la transformarea ei în realitate. Veţi fi uimiţi de ceea ce sunteţi capabili să faceţi.
- Dacă un lucru merită făcut, merită să luptaţi pentru el. Pe drum vi se vor opune oameni şi veţi întâlni obstacole. Munciţi şi luptaţi-vă să treceţi peste ele.

- Nu amânaţi. Fiecare zi pe care o munciţi la afacerea voastră fără o viziune, fără un plan şi fără să aveţi dovada că ceea ce faceţi funcţionează e încă o zi cu care vă amânaţi succesul.
- Descoperiţi-vă adevărata identitate şi înconjuraţi-vă cu oameni care vă completează talentele şi modurile de operare.
- Luaţi-vă angajamentul de a fi elev pe viaţă, studiind afacerile şi oamenii de succes pentru a înţelege lucrurile mărunte care contează în afacerile lor.
- Concepeţi-vă afacerea de la început în aşa fel încât ea s-a dispună de o pârghie de dezvoltare, să poată fi extinsă, să fie predictibilă şi să poată atrage finanţări.
- Conştientizaţi faptul că darurile cele mai importante pe care un antreprenor le face lumii sunt locurile de muncă, securitatea şi bunăstarea altor oameni.
- înţelegeţi că lumea are nevoie de mai mulţi antreprenori. Toată lumea se bazează pe voi.

POSTFAŢĂ

Timp de secole, Ellis Island din New York Harbor a salutat sosirea „maselor de oameni înghesuiţi şi zgribuliţi, tânjind după libertate” bărbaţi şi femei din toate colţurile lumii, atraşi de farul speranţei şi al libertăţii, către

„Tărâmul Oportunităţii”.

Indiferent dacă aceşti imigranţi au fugit de persecuţii sau au fost ademeniţi de Visul American, majoritatea au perceput acest Tărâm al Oportunităţii ca pe un loc în care să revendice ce e al lor, să-şi lase amprenta şi să creeze o viaţă liberă şi fericită pentru sine şi pentru copiii lor. Acei imigranţi duri şi ambiţioşi erau dispuşi să facă aproape orice pentru a obţine un punct de sprijin, un început modest care avea să fie temelia pentru visurile pe care urmau să le construiască.

Există mulţi factori care influenţează cursurile urmate de vieţile oamenilor, felul în care ele se desfăşoară de la o generaţie la alta şi, inevitabil, vor apărea tipare, modele de evoluţie. Mulţi imigranţi de prima generaţie sunt dispuşi să plătească orice preţ, să accepte orice loc de muncă, să poarte orice poveri, dacă există vreo şansă ca aceste lucruri să le ofere un avantaj de pornire, un început. Ei fac ce trebuie să facă, deoarece au venit aici pentru şansa de a-şi clădi viaţa visată şi de a le oferi copiilor lor lucruri pe care ei înşişi nu le-au avut niciodată. Iar pentru asta, niciun preţ nu e prea mare, nicio încercare prea dificilă, nicio povară prea grea.

În timp ce-şi ţin fiii şi fiicele în braţe şi visează la vieţile

de care s-ar putea bucura în viitor copiii lor, părinţii vor în mod instinctiv să îi apere de greutăţi, de preţul adesea mult prea scump al libertăţii. Aceşti copii de primă generaţie se bucură de un gen diferit de libertate, de libertatea şi puterea care rezultă din certitudine. Ei ştiu că părinţii lor au supravieţuit, chiar au prosperat şi au deschis porţile oportunităţii. În mod tipic, această a doua generaţie, copiii imigranţilor, este cea care se bucură de primele măsuri adevărate ale libertăţii în urmărirea visurilor lor, visurilor de antreprenori. Ei îmbrăţişează tot ceea ce ţine de antreprenoriat şi îşi imaginează viaţa pe care o vor transforma în realitate.

Pe măsură ce această primă generaţie antreprenorială vede roadele muncii sale, membrii ei doresc ca fiii şi fiicele lor să aibă unele dintre lucrurile pe care ei şi părinţii lor nu le-au avut niciodată. Îşi văd copiii obţinând diplome de facultate şi bucurându-se de statutul şi prestigiul acordat unor profesionişti ca doctorii şi avocaţii. Pe măsură ce ciclul schimbărilor continuă, antreprenorii îşi încurajează copiii să dobândească o educaţie superioară şi să devină angajaţi cu studii superioare şi bine plătiţi, o experienţă de care părinţii nu au au avut parte niciodată. Iată cât de repede dorul de libertate se transformă într-o dorinţă de

securitate şi într-o căutare a acceptării sociale şi a respectului.

Şi, pentru că ciclul continuă la infinit, copiii şi nepoţii acestor doctori şi avocaţi se găsesc adesea în postura de a tânji după promisiunea şansei şi libertăţii de care se bucură antreprenorii. Ei pun la îndoială starea de fapt a lucrurilor şi lansează frecvent provocări părinţilor şi bunicilor, în timp ce-şi urmăresc visurile.

Acolo unde majoritatea oamenilor văd obstacole, antreprenorii văd promisiuni şi posibilităţi. În loc de a se agăţa de securitate, ei aleg să îmbrăţişeze oportunitatea – cu orice preţ şi, adesea, în ciuda împrejurărilor neprielnice.

În prezent, întreaga lume e deschisă afacerilor. Tehnologia a nivelat terenul de joc şi a imprimat viteză progresului. Barierele geografice care au pus probleme generaţiilor anterioare s-au evaporat toate, iar mediul de afaceri s-a dezvoltat pentru a valorifica oportunităţile fără precedent.

Lumea de astăzi e plină de promisiuni pentru antreprenorii aspiranţi, care cred că pot crea şi modela viitorul.

Antreprenorii, conduşi de pasiunile şi de viziunea lor, sunt o mărturie a faptului că afacerile libere şi spiritul

capitalismului sunt vii şi nevătămate. Într-o lume marcată de schimbări şi zdruncinată de nesiguranţe, ne aşteptăm ca antreprenorii de azi şi de mâine să preia conducerea.

INDEX

60 Minutes 238

Aberdeen, Scoţia 44 Access Hollywood 190 ADD (tulburarea deficitului de atenţie) 73

Amazon 215 AOL 154

Apple 82,130,165,207,248,259,260

Armata 134,163

Armata Salvării 251

Ash, Mary Kay 244,245

Attila, 164

BAO (Banii altor oameni) 99 – 101 Baylor University 245 Bentley 135 Beyonce 251 Bezos, Jeff 119 Billy the Kid 249 Bin Laden, Osama 164 Blitzer, Wolf 133 Bonnie şi Clyde 249 Bonwit Teller 85 Boy George 125 Branşon, Richard 82,101 Breccia Pernice 83 Brin, Sergey 101,165,195,207 Brooks Brothers 135 Buffett, Warren 252 Burnett, Mark 11,140,149,158,159,182,183,237,240

Cadranul CASHFLOW 96,101,207,209,226 Camp

Pendleton 70,71,80,82

Cangurii australieni 166 Cartelul Cali 165 Cartelul Medellin 165 Carver, George Washington 252 Cavalerii Mesei Rotunde 251 Cavuto, Neil, 190

Cele opt unităţi ale afacerilor 160,179 Chanel 153 *Chasing Paradise* 44.

CIA (Central Intelligence Agency) 76 Clanul Yakuza din Japonia 165 Clădirea Chrysler 50 Clădirea Gulf and Western/Paramount 90

Clinton, Bill, preşedinte american 40 CNN 133

Coca-Cola 121,123,153 Cohen, Michael 9 Cold Stone Creamery 155 Commodore/Hyatt, hotel *48* Connery, Sir Sean 44,45 Cosa Nostra 165 Costas Kondylis & Associates 92 Crucea Roşie 250 Cruise, Tom 71,175

Dalai Lama 166

De ce vrem să fii bogat 132,156,219 Dell, Michael 207 Diamantul Hope 143 Disney, Walt 82 Dominicks Pizza 244 Domino s Pizza 213,214,221,235,238,244

Drucker, Peter 252 Ducey, Doug 154

Duran Duran 125,128 Dye, Pete 93

Edison, Thomas 14,26,43,82,209 Einstein, Albert 28,41,252 Ellis Island 263

EO (Entrepreneur s Organization) 247 COD (Explozive

Ordnance Demolition) 76

Era Industrială Era Informaţională 20,161,253 Ewen, David 44.

Facebook, 130,153,161,165,207,245,250

Fairways and Greens, 93 Federal Express (Fedex) 216 Fey, Tina 88 FICA 203 Fleming, Peggy 57 Forbes, Steve 179,232.

Ford Motor Company 15,207 *Fortune* 245

Forţele Aeriene Americane 134,135,163 Forţele Navale Americane 114,115,134,163

Frey, Dale 90 – 92

Frunzele de arţar canadiene 166

Fuller, Dr. R. Buckminster 40

Gambetta, Mona 9 Gardner, Howard 61,62.

Gates, Bill 81,101,130,207,248,250 CE (General Electric) 26,82,90 – 92,121,206

Genesco 85,86.

Gentlemans Quarterly 34 GEO (Global Entrepreneurs Organization) 114,248 Gladwell, Malcolm 248 Godiva Chocolates 251 Google, 153,161,165,195,207,250,251,260 Graff, Rhona 9

Grand Hyatt Hotel 50,53,143

Gross, Jonathan 9 Gucci 143

Häagen Dazs 251 Hacker Cup 250 *Hackers: Heroes of the Computer Revoluţion* 249 Hamill, Dorothy 57 Hamilton, Scott 57 Hammond, Darrell 88 Harvard Graduate School 61 Heasley, Kathy 9,154 Hewlett 207 Hinneberg, Walter, 148 Hitchcock, Rhonda 9 Hollywood 71,190 Home Depot 215,223 Horatio Alger Award 245 Hoving, Walter 84,85 *How We Got Out of Debt* 79 Huey Cobras 70 Huey Guns 70

Hyatt Hotels Corporation 51,52

Iacocca, Lee 169 IBM 249,250

IED (Improvised Explozive Devices) 76

James, Jesse 249 Javits Convenţion Center 242 Jobs, Steve 82,101,130,165,207,250,260

Jocul CASHFLOW 219 Joe, Michael 9 Johnson & Johnson 250 Johnson, Philip 92 Judas Priest 125

Kandell, Leonard 84,85 Kennedy, Kacey 9 King, Larry 190

Kiyosaki, Kim 23 – 25,78,79,126,129,130,159,172,173,176,177,211,219,232, 237 Knicks 146

Koch, Ed, primar al New York-ului 55,56

Kolbe Corp I Indexul Kolbe 254 – 256 Krugerranzii sud-americani (monede de aur) 166

Lauren, Ralph 135 Legea lui Murphy 37,43 Lehman

Brothers 133 Levy, Steven 249

Lincoln, Abraham, preşedinte american 249

Lopez, Jennifer 251

Madoff, Bernie 32,165 Marea Criză 20.

Marina Militară Americană 70,72,75,80,134,135,163,175,176,224,225 Mark, Margaret 249 Mary Kay Cosmetics 244,245 Mayo Clinic 250 Maytag 238 Mccallister, Ross 177 Mcconney, Jeffrey 239 McDonalds 113,121,123,153,216 – 218,227,259,260 Mcelroy, Ken 177 Mciver, Meredith 9 Mciver, Meredith 9 Medicare 203 Michaels, Lorne *88* Microsoft 81,130,207,260 Miramar 71 Miss SUA, concurs 53 Miss Univers, concurs 53 Mobil Five-Star Award 90,236 Monaghan, Tom 244 *Monopoly* 219 Muschamp, Herbert 190 Myers, John 92 Myspace 154

Naţional Business Hall of Fame 245 NBC 53 *New York* 146

New York Military Academy 220 *New York Times Book Review* 146 Nicholson, Jack 175 Nugent, Ted 125

Oameni de onoare 175 Oracolul din Omaha 252 Ou Faberge 143

Outliers: The Story of Succes 248

Packard 207 Page, Larry 195,207.

Palin, Sarah 251

Patagonia Clothing Company 251 Paza de Coastă 135,163 PBS 158

Pearson, Carol S. 249.

Pfenning, Dr. Emst 15 Philbin, Regis 190 Pink Floyd 125 Plata Publishing 9 *Playboy* 34 Ponzi, Charles 165 Prada 122,135,162 Premiul Oscar 76 *Prinţ şi cerşetor.*

Profeţiile tatălui bogat 88

Războiul din Vietnam 134 *Reţeaua de socializare* 130 Rippers Rippers Shoe Pocket 29,33,34,40,124 – 126,170,172,174 Robin Hood 249 Rodriguez, Anita 9

Rolex 119 – 121,123,127,131,132,135,139,162 Ross, George 52 *Runner s World* 34

Saturday Night Live 87,89,150 Scottish Naţional Heritage 45,46, Scutt, Der 51 SEAL 163,164,250 SEC (Securities and Exchange Commission) 178

Sânger, Blair 229 *Smart Money* 132 Social Security 203 Starbucks 153 Sullivan, Mike 9 *Survivor* 150

TAO (Timpul altor oameni) 98,101 *Tată bogat, tată sărac* 23,25,26,131,156,219,225 Taylor, Niki 187

The Apprentice 11,52,87,88,114,139,140,150,152,158,183,186,195,239,253 *The Art of the Comeback* 38 The Beatles 125,248 *The*

Celebrity Apprentice 187,239 The Go-Go s 128 The Grateful Dead 125 *The Hero and the Outlaw* 248,252 *The Hurt Locker* (film artistic) 76 *The New York Times* 25,26,86,146.

148,190 *The New Yorker* 145 The North Face 251 *The Pirates of the Silicon Valley* 250 The Police 125,126,128 The Rich Dad Company 9,81,114,172 The Rolling Stones 125 The Trump Organization 9,83,140 – 142,144,150,186,233,239 Tiffany s 84,85,233 *TIME* 162 *Top Gun* 71.

Topul Fortune al primelor 500 companii

20

Travel + Leisure 54 Trump Internaţional Golf Links Scotland 44,45 Trump Internaţional Hotel & Tower Chicago 185,236.

Trump Internaţional Hotel & Tower New York 90.

Trump Naţional Golf Club Los Angeles 92,93,241

Trump Place 48,49 Trump Tower, 48,83 – 85,87,143,147,233,235,240,243 Trump World Tower al United Nations Plaza 190 Trump, Don 186 Trump, Eric 186 Trump, Fred C. 138 Trump, Ivanka 186

U.S. Merchant Marine Academy 220,224 United Healthcare 250

Van Dyke, Marian 9 Van Halen 128 Victorias Secret 251 Virgin 82

Visul American 263 Vulturul American, 166

Wall Street 147,148,151 *Wall Street Journal* 133,148 Walmart214,215,243 Walters, Barbara 190 Walton, Sam 243 Weisselberg, Allen 9,234.

Welch, Jack 92.

Wilkes Booth, John 249 Winfrey, Oprah 23 – 26,130,179,232,252

Wollman Skating Rink 55 – 57,149

Xerox Corporation 29,31,32,225,250

Yahoo! 251 Youtube 250

Zidul Berlinului 161 Zorro 249

Zuckerberg, Mark 101,130,165,207,246,249,250

CUPRINS

Notele şi mulţumirile autorilor 9

Cuvânt înainte de Mark Burnett 11

Prefaţă. Visător... sau antreprenor 13

Introducere. Antreprenorii sunt diferiţi 19

Capitolul 1

Degetul mare. Tărie de caracter 23

Capitolul 2

Degetul arătător. Concentrare 69

Capitolul 3
Degetul mijlociu. Brand 119
Capitolul 4
Degetul inelar. Relaţii 169
Capitolul 5
Degetul mic. Lucruri mici care contează 209
Postfaţă 263
Index 267

Faceţi tot ce e necesar pentru a vă îmbunătăţi discursurile în public. Veţi avea cu certitudine nevoie de aceste deprinderi.